

# التقعة الإدارية

• العدد ١١٧ • أكتوبر ٢٠٠٧ • (مجلة علمية ربع سنوية - يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة)

د. صفوت النحاس  
٢,١ مليون موظف دخلوا  
الحكومة من باب «التعيين المؤقت»



بعض الهياكل الإدارية  
عمرها ٥٠ سنة!

هل تراعى شركات المياه  
المعايير الصحية في تقديم الخدمة؟

كيف تواجه الصناعات الصغيرة في الفيوم مشكلة البطالة؟

الآثار الاقتصادية لتتميم  
الساحل الشمالي؟

قيادات الغريبة  
وحل مشكلات العمل؟

قد وارب جوائز  
فيتمها ١٠٠٠ جنيه



هاتف مرحبا بلس

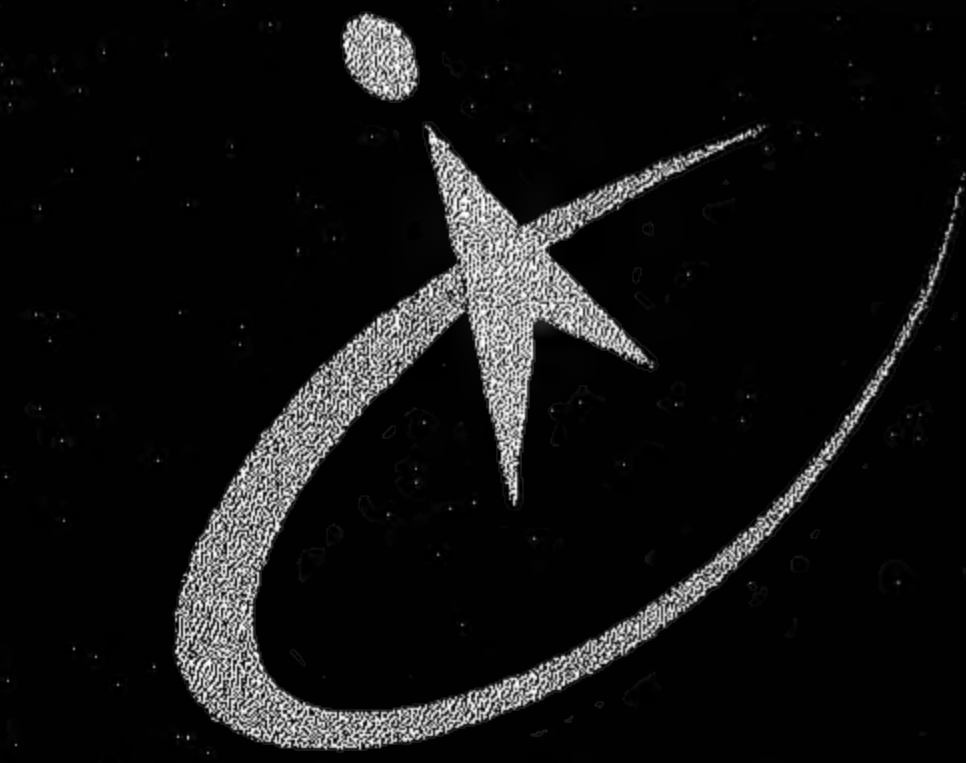
# واسمع الكلام



• لا زيرو ولا فواتير والدقيقة أوفر بكتير.

• الكارت الوحيد اللي بيتكلم من السعودية وبسعر الدقيقة المصرية.

• الأوفر في المكالمات الدولية والصوت أوضح مالمكروت العادية.



المصرية للاتصالات  
Telecom Egypt



[www.telecomegypt.com.eg](http://www.telecomegypt.com.eg)

لمزيد من المعلومات اتصل بر ١١١



مجلة علمية ربع سنوية يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

# النشأة الإدارية

العدد ١١٧ - السنة ٢٦ - أكتوبر ٢٠١٧ م

رئيس مجلس الإدارة  
ورئيس التحرير

د. صفوت النحاس

مدير التحرير

جمال سيد عبدالعال

إخراج فنى

عسادل محمد حسن

أعضاء مجلس الإدارة

حسن السيد عبد السلام

نوال محمد بيومي

وداد يعقوب نخيله

محمد رزقي محمد

سلوى حسين الرويني

المراسلات:

نوحه المراسلات باسم

مدير تحرير مجلة التنمية

الإدارية - الجهاز المركزي

لتنظيم والإدارة

١ طريق النصر - مدينة

نصر - القاهرة

رقم البريد: ١١٧٦٣

تليفاكس: ٢٢٦٠٢٠٨٣

CAOA-CAOA64@YAHOO.COM

رقم الأيداع بدار الكتب: ٦١٢٩

طبعت بمطبع أخبار اليوم - شارع الصحافة



د. صفوت النحاس

لتعاون مع وزارة التنمية الإدارية لتتلاقى

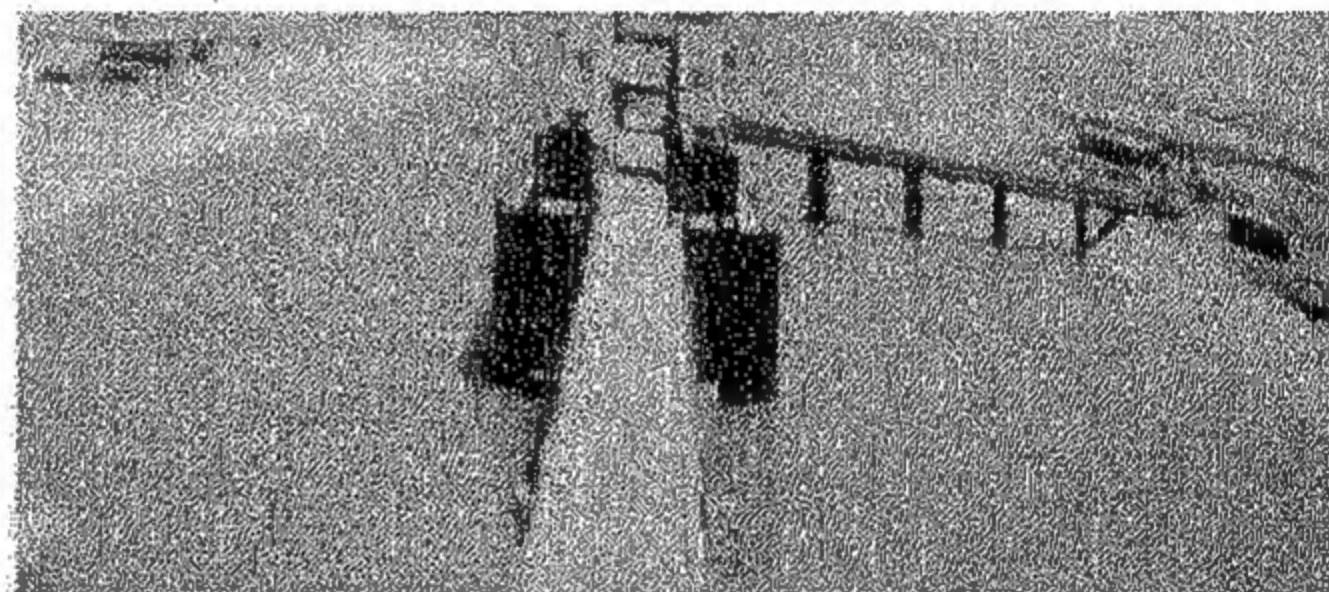
الاعتراضات على مشروع قانون الوظيفة العامة

5

كيف يرى أمناء الآباء والمعلمين  
في الفيوم اللامركزية  
والمشاركة المجتمعية؟  
10

أهمية تعاون المجتمع  
المدنى مع الحكومة  
14

تأهيل العاملين بالجهاز لتقييم  
وحدات الجهاز الإدارى للدولة  
8

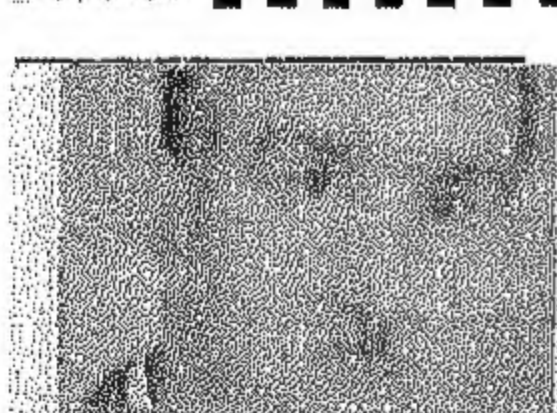


هل تراعى شركات المياه المعايير  
الصحية فى تقديم الخدمة؟  
29

عدم أحقية الرؤساء فى الاعتراض على الإجازة المرضية  
40



عام حافل بالانجازات لمركز أعلام القادة  
18



الرقابة الفعالة فى مواجهة الفساد الإدارى  
44



34



# الاستثمار فى العقول

لتطوير التعليم تركز على تعليم جيد النوعية يلبي احتياجات سوق العمل ينمى الإبداع يحافظ على هوية وقيم المجتمع فى إطار معايير الجودة الشاملة مما يساعد على المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية.. ولذا نرى أن التركيز على الأطفال فى سن مبكر بتوفير خدمات تربوية، صحية، نفسية، اجتماعية رياضية، أفضل يساعد على

خروج جيل سوى مؤهل للالتحاق بالتعليم العالى حسب رغباتهم وميولهم تحقيقا لاحتياجات المجتمع.

ومن هنا فإن تقدم المجتمع وتنميته يعتمد على الاستثمار الأفضل فى العقل البشرى الذى يمثل عصب الموارد البشرية القادرة على العطاء والبناء لأن الإنسان نتاج مجتمعه وابن بيئته فالعلاقة بين المجتمع وأبنائه تأثير وتأثر وتفاعل مستمر والعملية التعليمية مسئولة عن

تشكيل وصقل شخصية النشء من خلال وسائلها المنهجية واللامنهجية.

ونحن نهدف إلى إعادة بناء الشخصية المصرية ذات الحضارة العريقة التى تساهم فى النمو والبناء من أجل مستقبل مثمر يعيد أمجاد حضارة سبعة آلاف سنة.

إن الاهتمام بإعداد العنصر البشرى فى خلق كوادرات إدارية قادرة على تحمل المسئولية ولديها القدرة على مواجهة المشكلات وحلها وتحقيق النجاح المطلوب يتطلب الاهتمام منذ الصغر بمراحل التعليم المختلفة من حيث الإعداد الجيد للمناهج

الدراسية

والمدرس الكفاء

والمكان المناسب.

فالعقل الإنسانى

فى الأعمار

الصغيرة يكون أكثر

استعدادا لقبول ما يصل

إليها لما يمثل فى كثير من

الأحيان بداية تكوين الملفات

الخاصة بالعقل البشرى فى

المجالات المختلفة من مبادئ

وقيم وأفكار واتجاهات

ومعتقدات وتظل مخزنة فى الذاكرة

ويتم استخدامها فى مراحل متقدمة فى

العمر وهو ما يخرج فى النهاية فى

صورة أداء لفظى وحركى ومن هنا فإن

إعداد الرعاية المبكرة وتمهيد عقول

الصغار ضرورة لبناء المجتمع سياسيا

واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا..

كما يظهر أثر الاستثمار فى تهيئة

وتنمية الأجيال القادمة فى مراحل

قادمة وهو ما يمكن أن نعدله من خلال

وضع أطر علمية لخطة مستقبلية



بقلم:

د. صفوت النحاس





د. صفوت النحاس

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

١,٢ مليون  
موظف  
دخلوا الجهاز  
الإدارى من  
باب  
«التعيين  
المؤقت»

## تعاون مع وزارة التنمية الإدارية لتلافي الاعتراضات على مشروع قانون الوظيفة العامة

■ دكتور صفوت صلاح الدين على النحاس واحد من الكفاءات النادرة في أكثر من تخصص علمي، وفني وهو لواء دكتور مهندس - اللواء... تعبير عن رحلة طويلة من الانضباط تجسدت خلال عمل وطني فائق قسام به بين صفوت القوات المسلحة حصد خلاله ميدالية حرب أكتوبر، وميدالية الخدمة الطويلة وميدالية القدوة الحسنة... أما الدكتور فهو خبير عالمي في الطيران والحاسبات والاتصالات ودكتوراه في هندسة الإلكترونيات.

■ والآن هو يرعى مصالح ٥,٧ مليون

د. صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة... رجل ناجح ينطبق عليه المثل الصيني إن الذي استيقظ فوجد نفسه ناجحاً... لم ينم قط... فهو يعمل ١٦ ساعة متواصلة يومياً منذ أكثر من ٣٥ عاماً ومنذ كان يشغل موقع أمين عام مجلس الوزراء... إضافة إلى أنه عضو مجلس شورى.

### تعيين أبناء العاملين ليس له أي سند قانوني



# زيادة مرتبات الموظفين ١٠٠٪ خلال السنوات الأربع القادمة

يمكننا من التعرف الحقيقي على أداء العاملين أما العيب الثاني فيتعلق بنظام محو الجزاءات حيث يسمح القانون أن يتم إعداد وثيقة جديدة للموظف بعد مرور سنة من انتهاء أثر الجزاء الذي وقع عليه - هذا أصلاً في حالة توقيع الجزاء والوثيقة الجديدة تكون خالية من أي جزاءات ، فعند الترقية للوظائف القيادية لا يمكن تتبع موقف العاملين من الجزاءات إلا في السنة الأخيرة فقط وهذا لا يسمح بالانتقاء الجيد للقيادات .

■ وهل التعيينات المؤقتة ليست أحد العيوب لهذا القانون ؟

- وبالتأكيد التعيين المؤقت أهم العيوب ، وعندما أوقفت الحكومة التعيينات نتيجة زيادة العاملين في الجهاز الإداري للدولة منذ عام ١٩٨٥ : ١٩٩٩ ، دخل الجهاز الإداري للدولة ١,٢ مليون موظف عن طريق هذا التعيين المؤقت ، وهذا الأسلوب من التعيين لا يحقق الشفافية ولا العدالة وكرس فكرة الأولوية في التعيين لأبناء العاملين وليس لهذا الموضوع أي سند قانوني .

■ وماذا عن علاقة الجهاز الإداري بالنيابة الإدارية ؟

- النيابة الإدارية تحقق المخالفات الخاصة بالوظائف القيادية بالجهاز الإداري وكذلك تحقق في المخالفات التي بها شبهة لإهدار المال العام " حتى لو كانت عربية " وطبعا هذا يرهق النيابة الإدارية التي تجرى التحقيقات بعدالة وحيدة ونزاهة في موضوعات يمكن أن تعالجها السلطة المختصة

ولذلك يفضل أن يكون هناك حد أدنى للمخالفات التي بها شبهة إهدار للمال العام لتوفير الوقت والجهد ، وهذا يمثل أحد عيوب القانون الحالي أيضا .

■ كل هذه العيوب التي ذكرتها للقانون

التخرج والسن ، وهذا الأسلوب يحقق الشفافية والعدالة ، وينتقي للوظائف أفضل المتقدمين .

ما الأسلوب الآخر وهو الإعلان الداخلي فآليته تختلف لأنه يكون بداخل لوحه إعلانات الوحدة الحكومية وقد لا يتم تعليق الإعلان من الأساس.. " كوسه " وينتهي الإعلان الداخلي باختيار عاملين مؤقتين ويمكن تثبيتهم على وظائف دائمة من أقارب العاملين . ويمكن تثبيتهم على وظائف دائمة بعد مرور ٣ سنوات مما يهدر مبدأ الشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص ، وأيضا يحرم الجهاز الإداري للدولة من اختيار أنسب الكفاءات للوظائف التي تحتاج لعاملين متميزين وبطبيعة الحال سوف يغطي القانون هذه السلبية .

■ د. صفوت.. كلما سألتك عن مشاكل واختراقات للجهاز الإداري وطرق التعيين للموظفين وغيرها قلت إنك تأمل في علاج هذه المشكلة أو تلك عبر القانون الجديد.. وما أود طرحه الآن عليك ماذا بعد كل هذا الجدل والاعتراض على هذا القانون أصلاً.. تحديد ما مصير هذا القانون ؟

- هذا سؤال مهم.. لأنه يتعلق بمستقبل ما يقرب من ٦ ملايين موظف وبداية أحب أؤكد أن القانون الحالي الذي يحكم العاملين ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قانون متكامل ويغطي كل مواقف وأحوال العاملين وعلاقتهم بالجهاز الإداري للدولة ، لكن مع التطور الذي حدث في المجتمع والعالم ، والتطبيق لهذا القانون ، أثبت أن هناك بعض الأمور التي يجب أن تتم معالجتها وأهمها أسلوب التقويم ، حيث إنتهى الأمر إلى أن أكثر من ٩٥٪ من العاملين في الدولة يحصلون على تقدير إمتياز وهذا لا

موظف من العاملين بالدولة إضافة إلى مليون موظف آخر بالهيئات الاقتصادية وقطاع الأعمال العام والهيئات الخدمية . الاستغناء عن ٤ ملايين موظف هو الحل لتطوير الجهاز الإداري للدولة ، هل أنت صاحب هذا الرأي ؟

- إطلاقاً.. ولم أقل هذا الكلام ، المسألة تحديداً أن لدينا أعلى نسبة موظفين في العالم وأن عدد العاملين بالجهاز الإداري في مصر يفوق احتياجات الجهاز الإداري فهناك موظف لكل ١٣ مواطناً تقريباً وهي أعلى نسبة في العالم . في الصين وباكستان مثلاً لديهما موظف لكل ٥٠ مواطناً وبعض الدول الأوروبية لديها موظف لكل ٨٠ مواطناً ، وفي الأردن والمغرب وتونس ولبنان لديها موظف لكل ٤٠ أو ٤٤ مواطناً .

■ ١,٢ مليون موظف دخلوا الجهاز الإداري للدولة من " الباب الخلفى " وبدون إعلان خارجي والسبب التعيين المؤقت.. هذه مقولتك فما السبيل لعلاج هذه المشكلة ؟

- الحكومة حسمت مسألة ما إذا كان العمل بالجهاز الإداري للدولة سيكون بعقود أو بصورة دائمة حسمت ذلك لصالح الاختيار الثاني ، حيث سيكون التعيين في الوظيفة العامة ، تعييناً دائماً ، وبذلك الأمر يكون قد تمت الاستجابة لمجلس الدولة الذي إعترض على أن الوظيفة العامة يكون شغلها عن طريق تعيين مؤقت ثم إن شغل الوظيفة العامة دستورياً يجب أن يكون عن طريق تعيين دائم .

ونأمل أن تكون هناك مادة انتقالية في القانون الجديد بحيث يتم تثبيت المؤقتين الذين تنطبق عليهم الشروط عند صدور القانون .  
■ لكن مازالت الوساطة تلعب الدور الرئيسي في التعيين خاصة داخل المؤسسات ((ولا من شاق ولا من درى.. ما رأيك )) ؟

- نعم مازالت هناك واسطة لأن التعيينات تتم بطريقتين الأولى عبر إعلان خارجي ، وينشر في الصحف اليومية وتتم المفاضلة بين المتقدمين على أساس المؤهل الدراسي وسنة

## التعيين المؤقت والإعلان الداخلي يحصر مبدأ الشفافية ويعصرم الجواز الإداري من اختيار الكفاءات





# أسلوب التقويم الحالي لا يمكننا من التعرف الحقيقي على أداء العاملين

٤٧ ، أتوجد عيوب أخرى ؟

– طبعا الرصيد النقدي وهذا يعد العيب الخامس تقريبا بعد كل مذكرناه وهو ما أثار جدلا بعد أن أفتت المحكمة الدستورية بعدم دستورية النص الذي يضع أربعة أشهر كحد أقصى لاحتساب الأجازات ، وأدى ذلك لحدوث مطالبات كثيرة من العاملين حين يصلون لسن التقاعد .

أما العيب السادس فيتمثل في عدم التركيز على تنمية الموارد البشرية.. وكل هذه العيوب كانت دافعا إلى التفكير في قانون جديد للوظيفة المدنية يهدف إلى تلافى سلبيات القانون الحالي وإيجاد دافع للعاملين للعمل بجدية والفرقة بين الجادين وغير الجادين .

■ هذا عن العيوب فماذا عن الأفق المستقبلي للقانون الجديد ؟

– مشروع القانون الجديد تم طرحه على المجتمع وبالفعل لقي هجوما وإعتراضات كثيرة ربما أهمها التعيين المؤقت ، والفصل بغير الطريق التأديبي وإغفاله لبعض الأمور المهمة مثل معاملة بعض أصحاب الأمراض الزمنة وغيرها ، وربطة بقانون العمل ونحن بالتعاون مع وزارة التنمية الإدارية نعكف على إجراء تعديلات كثيرة عليه لتتلافى هذه المأخذ ، ونأمل أن يتم عرضه في الدورة القادمة لمجلس الشعب بالشكل الذي يحقق طموحات المواطنين في الجهاز الإداري للدولة .

■ قالوا إن هذا القانون الجديد ونصه على الفصل المباشر وبغير الطريق التأديبي ، المقصود منه التخلص وتصفية " العاملين " من الجهاز الإداري ؟

– لا.. غير صحيح نهائيا .. ومشروع قانون الوظيفة العامة لا ينص على الاستغناء عن أي موظف ، وحتى القانون الحالي فيه نص يلزم جهة العمل بفصل العامل الذي يحصل على تقرير ضعيف سنتين متتاليتين.. والواقع أنه لم يتم تفعيل هذا النص ضد أي موظف بالدولة لذلك هذه المقولة ليس لها أي أساس من الصحة .

■ عندما يحول الموظف للنيابة الإدارية يتوقف عن العمل ويخرج لك لسانه " وهذه مقولتك ماذا تقصد ؟

– الموظف عندما يحال للنيابة الإدارية قد يستمر التحقيق معه أكثر من سنة.. ففي العام الماضي مثلاً قامت النيابة الإدارية بإجراء تحقيق في ٧٠ ألف موضوع تقريبا وبعض هذه الموضوعات يستمر التحقيق فيها لأكثر من سنة أو سنتين . وفي هذه الحالة فالموظف المخالف المحال للنيابة الإدارية يستمر في عمله بشكل طبيعي لحين الانتهاء من التحقيق وعندما تنتهي النيابة الإدارية من عملها قد يكون الموظف أو رئيسه الذي أحاله للنيابة الإدارية انتقل إلى مكان آخر مما يفقد الأثر الإيجابي لإجراءات النيابة الإدارية

التي تهدف أساسا لتحقيق العدالة ، لأنه بهذه الآلية قد يأتي العدل متأخرا جدا وهذا في حد ذاته ظلم .

زيادة مرتبات الموظفين ١٠٠٪ خلال السنوات الأربع القادمة

■ إذا كنا نتحدث عن الظلم.. ألا ترى أن هناك أجورا للموظفين ينطبق عليها تعبير الظلم أو ما هو أكثر منه ؟

– طبعا مستوى الأجور ضعيف لكثير من الموظفين لكن هذا لا يمنع من أن هناك خطة موضوعة لزيادة أجور الموظفين بنسبة ١٠٠٪ على الأقل خلال السنوات الأربع المقبلة وذلك تنفيذاً للبرنامج الانتخابي للرئيس مبارك خاصة بالنسبة لمن هم في بداية السلم الوظيفي فالحد الأدنى للأجور في الجهاز الحكومي حاليا وبعد الـ ٣ علاوات التي حصل عليها العاملون في الجهاز الحكومي يصل لـ ٢٣٠ جنيها فهناك علاوة لها حد أدنى ٣٥ جنيها وهناك علاوات كل منهما بنسبة ١٥٪ ولأول مرة في الجهاز الحكومي تكون هناك علاوات بحد أدنى .

■ قلت أن هناك صعوبة في تطبيق اللامركزية بالمحافظات في ظل الضغوط التي يمارسها أعضاء مجلسي الشعب والشورى على موظفي المحليات لتحقيق مصالحهم الشخصية ، هل أنت ضد تطبيق " اللامركزية " ؟

– لا طبعا.. أنا مع " اللامركزية " لأنها ضرورة حتمية ولكن تطبيقها سيواجه بعض التحديات ومن أهمها أن أعضاء مجلس الشعب يمارسون ضغوطا حيث يطلبون من المسؤولين الإستجابة لطلبات المواطنين ومن خلال ممارستهم لهذه المهمة يمثل ذلك ضغطا شديدا على المسؤولين في المحليات لتحقيق طلبات المواطنين التي قدموها لأعضاء مجلس الشعب مما سيؤثر على تطبيق اللامركزية وذلك يتطلب تعديلا دستوريا يسمح بمسألة المحافظين أمام المجالس الشعبية والمحلية.

■ كل ما نريده أن يعلم الجميع أننا لسنا هواة تطبيق للموظفين أو تسريحهم، وإنما هدفنا هو إعادة الاحترام للوظائف الحكومية ؟

– معظم الجهات الحكومية فيها عدد من العاملين زيادة عن احتياجات العمل لذلك فنحن حريصون على عمل نوع من التدريب التحويلي لفئات العمالة في بعض الجهات لإكسابهم مهارات جديدة.. ولكن حتى الآن لم نحقق نتائج على مستوى الآمال المتوقعة .

ومع ذلك نحن نعين حتى الآن وظائف تعاني نقصا فيها مثل السكة الحديد وهيئة مترو الأنفاق وبعض قطاعات في وزارة الري . والهدف من هذا أن نحافظ على قوة الدفع للجهاز الإداري للدولة ونستفيد من التشغيل في الوظائف التي تعاني من النقص .

■ وماذا عن دور الجمعيات الأهلية في قضايا الجهاز الإداري ؟

– الجمعيات الأهلية لها دور مهم في الجهاز الإداري خاصة في مشاكل الفقر والبطالة لوضع الحلول الفعالة التي تحقق النمو الإقتصادي والإجتماعي والسياسي للمجتمع ومن منطلق نص المادة ٢٧ من الدستور التي تؤكد على أن يشترك المنتفعون في إدارة مشروعات الخدمات ذات النفع العام والرقابة عليها وفقا للقانون

أى أنه على المستفيدين من الخدمة أن يراقبوا تنفيذ أداء الخدمات . ومن هذا المنطلق فالجمعيات الأهلية لها دور مهم في مراقبة أداء وحدات الجهاز الإداري التي تقدم الخدمات للمواطنين.. ولكننا حتى الآن لم نصل إلى تحديد آلية مناسبة للتعاون معها

×. هل مازالت تهتم بمشاكل الجماهير منذ كنت تتلقى آلاف الشكاوى في مجلس الوزراء ؟

■ مشاكل الجماهير هي رقم (١) في إهتماماتي ولا تنسى أنني عضو مجلس شورى في شبين الكوم . هل تمارس " العمل العام " في أنشطة أخرى ؟

– كثيرا فأنا رئيس إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ورئيس إتحاد الجمعيات الاقتصادية بالمنوفية ورئيس مجلس أمناء التعليم بالمنوفية والجمهورية ، وكل هذه المواقع بالانتخاب بالانتخاب " كما أنني رئيس مجلس إدارة جمعية أهلية بشبين الكوم " جمعية الصفوة " هل تجد وقت لأسرتك وزوجتك ؟

– الحقيقة وقت قليل جدا .

■ هل هذا لا يغضب زوجتك ؟

– أحيانا يغضبها وأحيانا لا.. لكن زوجتي

هذه الأبياري تقدر دوري وتفرح بنجاحاتي لأنها في النهاية إضافة لرصيد أسرتنا .

■ مما تكون أسرتك ؟

– زوجتي هدى وأولادي شريفه ونرمين .

■ هل أنت أب حنون ؟

– أنا " جد " حنون ، وأى مساحة وقت مهما كانت محدودة أقضيها في اللعب مع أحفادي .

نقلا عن مجلة الاداعة والتليفزيون (بصرف)

■ التنمية الإدارية

٧



## الجهاز يبدأ برنامج الاستثمار فى مجال البشر

# تأهيل العاملين بالجهاز لتقييم وحدات الجهاز الإدارى للدولة



**د. النحاس: بعض الهياكل التنظيمية  
بالجهاز الإدارى للدولة عمرها ٥٠ سنة**

افتتح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى شهر أغسطس الماضى ندوة «الاستثمار فى البشر» فى إطار سياسة الجهاز لتطوير مهارات العاملين بالجهاز وتأهيلهم للقيام بعملية تقييم أداء الوحدات الإدارية بالجهاز الإدارى للدولة. وقال د. النحاس إن عملية تقييم أداء الوحدات الإدارية تمثل أحد متطلبات الوقت الراهن للنهوض بالعمل الإدارى فى الحكومة لتحقيق مصالح المواطنين وأن الهدف من هذا التقييم منح الوحدات الإدارية شهادة جودة (إيزو) مقارنة بالشهادات التى تمنح للوحدات الإنتاجية التى تتوافق مواصفات إنتاجها مع المواصفات المصرية أو العالمية فى الجودة، على الرغم من أن هناك اختلاف فى مراحل وعناصر التقييم من حيث الكم والنوع ومستوى الجودة ودرجة القياس ومع ذلك فإن قياس أداء الوحدات الإدارية يتبين من خلال دراسة حجم المكاتبات وتوقيعات الإنجاز ومدى تطبيق اللوائح والمواظبة على الحضور والانصراف بينما فى الوحدات الإنتاجية فإن المعيار واضح من حيث درجة جودة المنتج واتفاقة مع المواصفات الدولية.

وأضاف د. النحاس أن العنصر البشرى فى الجهاز الإدارى للدولة يفتقر إلى المعرفة باختصاصات الوحدة وشروط شغل الوظيفة التى يعمل بها ومن هنا فإن إحدى علامات الجودة أن يكون الموظف على دراية باختصاصات المنظمة التى يعمل بها وشروط شغل الوظيفة التى تعلوها والأدنى منها وما هى سلطات كل وظيفة أى اختصاصات الرؤساء والمرؤوسين وكذلك على المستوى الأفقى فى الوظائف المقابلة.

وأن برنامج «الاستثمار فى البشر» يأتى لتأهيل العاملين بالجهاز من خلال مفهوم

جديد بضرورة معرفة بطاقات وصف العاملين بالوحدة كلها وليس بطاقة وصف العامل نفسه فقط.

ثم تناول رئيس الجهاز محاور تطوير الجهاز الإدارى للدولة من حيث إعادة الهيكلة وإقامة الهيكل الفاعل لكل وحدة وتطوير الخدمات الجماهيرية التى بلغت حتى الآن ٧٥٥ خدمة وقامت وزارة التنمية الإدارية بمكنة بعض الخدمات ونحن كجهاز نقوم بتطوير الخدمات على مستوى أفقى حتى نكون على نفس الكفاءة وهذا ليس نهاية المطاف ولكن الإمكانيات تكون عائقاً أمام تنفيذ خطة العمل.

وأشار د. النحاس إلى أن هناك بعض الخبراء يطالبون بأن يكون التطور على مستوى رأسى أى التركيز على بعض الخدمات ليتم تطويرها بشكل متميز ونحن نرى أن هذا يؤدى إلى نوع من التمييز لخدمة على حساب خدمة أخرى ومن المحاور التى تطرق إليها رئيس الجهاز عملية إنشاء قواعد البيانات التى تسجل بيانات جميع العاملين بالجهاز الإدارى للدولة من خلال الرقم القومى حتى العاملين بالقطاع العام.

وأشار رئيس الجهاز إلى أهمية عنصر التدريب فى إعداد مدربين يتولوا تدريب مرؤوسيه فى الوحدات الإدارية وأهمية ربط التدريب بالمسار الوظيفى.

وأكد د. النحاس على أهمية الهياكل التنظيمية للجهاز الإدارى للدولة حيث أوضح إلى أن هناك بعض الهياكل عمرها ٥٠ عاماً ولم تتطور والمفروض أن كل هيكل تنظيمى عمره ثلاث سنوات ويعدها يعاد النظر فى

**الجهاز يقوم بتطوير الخدمات الجماهيرية ووزارة  
التنمية الإدارية تتولى عملية المكنة**





تعديله ويمكن بعد تطبيقه  
بسته شهور إعادة تعديله.  
ثم تناولت الندوة من  
خلال بعض المحاضرات  
مناقشة العديد من  
الموضوعات مثل إدارة الأداء،  
المهارات الإدارية الرئيسية،  
تدريب المدربين حيث عرضت  
الندوة لدور وفاعلية تقييم  
إدارة الأداء والتي وتشمل  
أداء المنظمة والأفراد والذي  
يهدف إلى التعامل مع الأداء  
الضعيف وإعطاء الفرصة  
للتفكير بالموارد وهياكل الدعم  
ونظام المكافآت وأساليب  
التغذية المرتدة لعلاج الأداء  
الضعيف.

وتركز إدارة الأداء على  
أداء الفرد والمجموعة من  
خلال فهم الأفراد لعملهم وما

هو مطلوب منهم وسبب قيامهم به ومعرفة  
مدى التقدم الذي حققوه فيما يتعلق بأهدافهم  
وجهودهم المبذولة لنجاح المنظمة.

كما يجب على المدير أن يكون على معرفة  
بخطط المنظمة وخاصة دور أو وظيفة الإدارة  
كما أن الفرد أو المدير يجب أن يكون قادراً  
على إبلاغ مرؤوسيه بأهداف المنظمة  
والتواصل معهم ووضع الأهداف لهم.

وأن إدارة الأداء سينتج عنها تحسن أداء  
المنظمة والإدارة التي يعمل بها الفرد كما  
سيؤدي ذلك إلى فهم أفضل بين المدربين  
وشاغلي الوظائف لما هو مطلوب منهم وتحقيق  
أكثر فعالية وارتباط بين خطط التطوير  
والتدريب.

ومن هنا فإنه يجب تنمية الفرد شاغل  
الوظيفة حتى يمكنه القيام بها من خلال وضع  
أهداف يمكن تحقيقها على أن تكون متناسبة  
لأدائه في العمل.

كما أنه يجب على الأفراد معرفة المطلوب  
منهم حتى يمكن تحديد معايير الأداء لكل  
مجال من المسؤولين على أنها «ما هو المطلوب»  
ويمكن قياسه من خلال الكمية، التكلفة، النوع،  
الجودة، الوقت.

كما راعت عملية إدارة الأداء أهمية عامل

الرئيسية للمدير الكفاء مثل التخطيط  
وتنظيم المشروع الاتصال بفاعلية، إدارة  
النزاع، القيادة الفعالة.

فالمدير الجيد يجعل كل الأمور تتحقق مع  
إنجاز العمل في وقته المحدد وضمن  
الميزانية ويتحقق على معايير الجودة المتفق  
عليها مع مراعاة أهمية عنصر الاتصال  
بفريق العمل بوضوح وشفافية وكيفية  
إعطاءهم خلفية عن العمل ودور اللقاءات  
الفعالة نظم وإدارة العمل من خلال  
الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية  
ولعمل أهم العناصر المهمة للمهارات  
الرئيسية للمدير هو قدرته على إدارة  
الصراع والتحكم فيما يثار من خلافات  
والأساليب التي يمكن بثها للمساعدة في  
عملية إدارة الصراع داخل فريق العمل.

كما راعى مشروع الاستثمار في البشر  
أهمية تدريب المدربين Train the trainer  
بهدف تدريب المدرب وتزويده بالمعرفة  
والمهارات اللازمة لتدريب الآخرين حتى يكون  
لديه القدرة على تصميم وتوصيل التدريب  
الفعال للمتدربين في المستقبل.

حيث أصبح هناك اتجاه متزايد لدى  
المؤسسات الناجحة لتبني المدخل التدريبي  
يرتبط بأهداف العمل وضرورة أن تتوافر  
شروط ومؤهلات نموذجية يمتلكها المدرب  
مثل القدرة على الاحتمال وطرح الأسئلة  
والاستماع والنطق بوضوح الإبداع، التعاطف،  
متحمس، مرن، سريع البديهة، يمتلك روح  
الدعابة واعى لذاته ثقة بالنفس.

## دورة للعاملين بالجهاز

نظمت الإدارات المركزية بالجهاز  
للعاملين دورة حول هدف واختصاص  
الجهاز والاطلاع على بطاقات وصف  
الوظائف لكل شاغلي الوظائف سواء  
على المستوى الأعلى من الوظيفة  
أو المستوى الأدنى التي يشغلها مع  
الإلمام بعلاقة شاغل الوظيفة  
بالوظائف الأخرى على المستوى  
الرأسي والأفقى وعلاقة المستوى  
التنظيمي الذي ينتمي إليه شاغل  
الوظيفة مع المستويات التنظيمية  
الأخرى وعلاقة الجهة التي يعمل بها  
الموظف بالوحدات الإدارية الأخرى  
بالجهاز الإداري للدولة.

التحفيز وما هي العوامل التي تحفزك أولاً  
تحفزك في العمل هل هي ذاتها بالنسبة لكل  
فرد في فريق العمل وتساعدك على تحقيق  
الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

وتضمن البرنامج أهمية المهارات الإدارية

## منح الوحدات الإدارية شهادة الأيضو للأداء المتميز



## كيف يرى أمناء الآباء والمعلمين فى الفيوم

### اللامركزية والمشاركة المجتمعية؟

● التوسع فى تطبيق برامج تطوير التعليم.  
● التوسع فى البرامج التعليمية غير النمطية التى تستهدف فئات خاصة من المتعلمين من الفتيات والفتيان فى الأماكن المحرومة أو النائية (مثل مدارس الفصل الواحد، والمدارس الصديقة للفتيات وغيرها من المبادرات المتميزة وغير النمطية).

● تأكيد وجوب قيام جهات الاختصاص المحلية بممارسة مسئولياتها واختصاصاتها حسبما أوضحتها القواعد القانونية الحاكمة لاختصاصات كل من السلطات المركزية والمحليات.

● تنفيذ برامج متميزة للتقويم المستمر لأداء القيادات التعليمية على المسئوليات المختلفة لتفعيل دور تلك القيادات من خلال :

١ - دعم مجالس التعليم للقيام بدورها فى دعم التعليم.

٢ - التأكيد على تفويض السلطة إلى القيادات الأدنى لتفعيل اللامركزية

٣ - جعل المدرسة هى الجهة المختصة بإدارة شئونها بذاتها من خلال مجلس الأمناء وتفعيل دورها

٤ - تقوية الاتصالات وتحسين تبادل المعلومات بين المستويات المركزية والمستويات المحلية.

٥ - دعم الصندوق المحلى لدعم التعليم بالمحافظة.

● تمسك بعض القيادات المركزية بممارسة سلطات واختصاصات تقلل من اختصاصات ومسئوليات القيادات الأدنى

● نقص ثقافة اللامركزية مما يشكل سلطات واختصاصات تقلل من اختصاصات ومسئوليات القيادات الأدنى.

● عدم اعتياد القيادات التعليمية اللامركزية على ممارسة سلطاتها مستقلة عن الإدارة المركزية.

الإصلاحات على المستوى الحكومى

● التمويل المباشر للتشغيل والصيانة.

● لجان المدارس لدعم المدارس والإشراف عليها.

● لجان المدارس تدير أموال الصيانة والترميمات.

● الإدارة المتمركزة على المدرسة هى سياسة حكومية.

● تقوم المدرسة بإعداد وتطوير منهج ملائم محلياً.

● التعليم النشاط والإبداعى والمتعة والفعال

المدارس الداخلة فى اختصاصها، وذلك وفق مقتضيات الخطة القومية للتعليم وفى حدود الموازنة المقررة»

«ويجوز للمحافظة الاستفادة من الجهود الذاتية للمواطنين فى تنفيذ خطة التعليم المحلية وفقاً لنظام يصدر به قرار من المحافظ المختص، بعد موافقة وزير التعليم، ويجوز أن يتضمن ذلك النظام إنشاء صندوق محلى لتمويل التعليم بالجهود الذاتية» المادة ١١

ب - قانون نظام الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ «يتولى المحافظ بالنسبة إلى جميع المرافق العامة التى تدخل فى اختصاص وحدات الإدارة المحلية وفقاً لأحكام هذا القانون جميع السلطات والاختصاصات التنفيذية المقررة للوزراء بمقتضى القوانين واللوائح، ويكون المحافظ فى دائرة اختصاصه رئيساً لجميع الأجهزة والمرافق المحلية وتكون للمحافظ السلطة المقررة للوزير بالنسبة للقرارات الصادرة من مجالس إدارات الهيئات العامة التى تتولى مرافق عامة للخدمات فى نطاق المحافظة.

ج - اللائحة التنفيذية لقانون نظام الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٠٧ لسنة ١٩٧٩ (الباب الثانى) الفصل الثانى «شئون التعليم» على مايلى: «تتولى الوحدات المحلية كل فى دائرتها وفق خطة وزارة التعليم إنشاء وتجهيز وإدارة المدارس عدا المدارس التجريبية ومراكز التدريب المركزية».

فى مؤتمر اللامركزية المشاركة المجتمعية الذى عقد بمحافظة الفيوم عرض مجلس أمناء وآباء المعلمين فى محافظة الفيوم ورقة عمل تناولت تعريف اللامركزية وأهدافها والقوانين التى تدعمها وتاريخ اللامركزية فى مصر ومعوقاتهما، كما عرض المؤتمر تجارب بعض المحافظات المشاركة من المنوفية والغربية ومحافظة قنا ومعقوتها وتجربة أندونيسيا . فاللامركزية فلسفة وإدارة تنموية تمكن البشر من المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية مجتمعاتهم بما يعود عليهم بالفائدة.

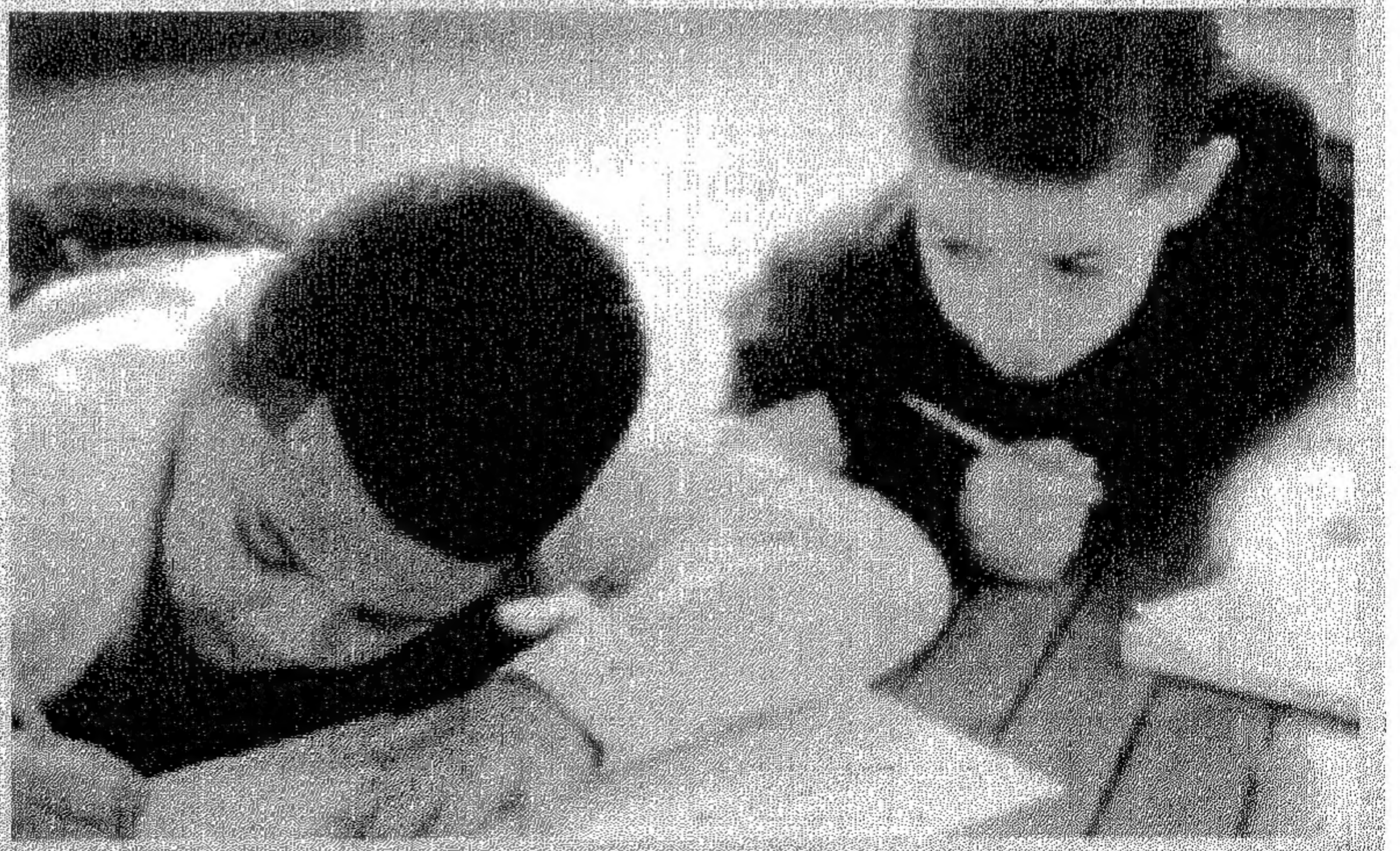
اللامركزية معنية أساساً بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية الأعلى إلى المستويات المحلية الأدنى محاور اللامركزية:

١ - الدستور المصرى

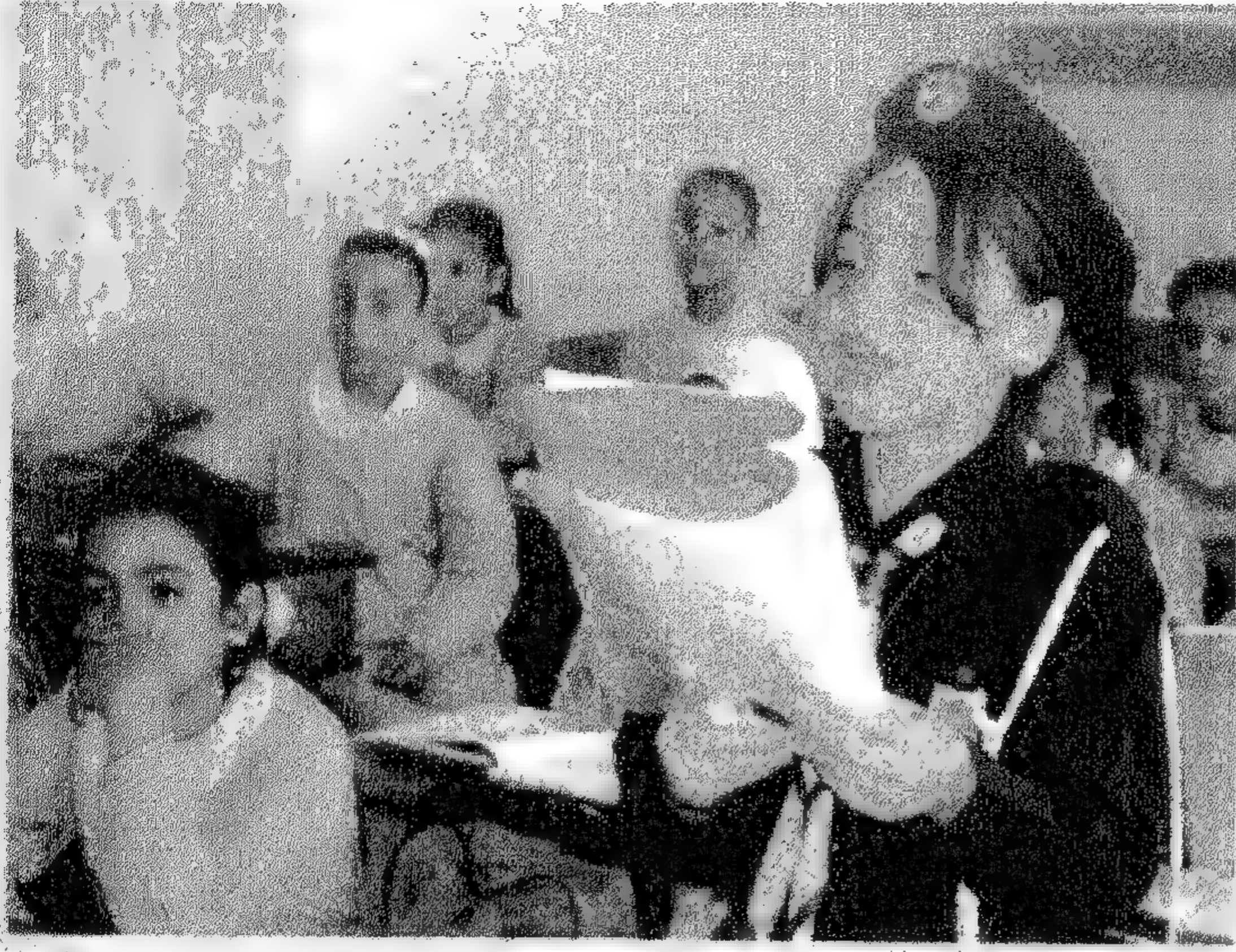
«يكفل القانون دعم اللامركزية وينظم وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق والخدمات المحلية والنهوض بها وحسن إدارتها» المادة «١٦١»

٢ - القوانين

١ - قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ «مع مراعاة أحكام القانون الخاص بنظام الحكم المحلى - تتولى الأجهزة المركزية للتعليم قبل الجامعى رسم السياسات العامة للتعليم ومهام التخطيط والتقييم والمتابعة العامة، وتتولى المحافظة العملية التنفيذية التعليمية والمتابعة المحلية، وكذلك إنشاء وتجهيز وإدارة







أفضل للطفل داخل المدرسة: التربية الاجتماعية، الصحة المدرسية، التوجيهات الفنية، والمعلمون، وإدارة الجمعيات الأهلية

- تبني التقويم الذاتي للمعلم في إطار التنمية المهنية المستدامة: التدريب وإدارة تطوير التعليم، فريق دعم المعايير القومية.
- إتاحة دور أكبر للجمعيات الأهلية في دعم جودة التعليم: إدارة الجمعيات الأهلية
- إتاحة دور أكبر لاستخدام التقنيات العلمية في التعليم: مركز التطوير التكنولوجي وإدارة تطوير التعليم
- تفعيل اللامركزية في اتخاذ القرار، وكيل وزارة التربية والتعليم ومديري الإدارات.
- تفعيل دور مجلس الأمناء وصلاحيات اتخاذ القرار وتنفيذه (إدارة تطوير التعليم، التربية الاجتماعية، إدارة الجمعيات الأهلية).
- ربط الترقيات بنظام إدارة الأداء (إدارة تنسيق الوظائف، مع التوجيه الفني ومديري المراحل)

#### التنمية المهنية:

- تنمية مهارات جميع العاملين بالمنظومة التعليمية في ضوء المعايير القومية وفي إطار من اللامركزية ودعم المجتمع المدني.
- الهدف الاستراتيجي:
- بنهاية ٢٠١٥ جميع المدرسين والموجهين الفنيين والإدارات المدرسية والقيادات التعليمية مؤهلين تربوياً ومهنيًا التطوير التكنولوجي.

- الرؤية:
- إتاحة فرصة تعليم وتعلم جيد لكل تلميذ ومعلم بمدارس التعليم المختلفة من خلال بيئة تعليمية جاذبة وتطوير تكنولوجيا متكامل في ظل اللوائح المنتظمة للتعليم ومشاركة مجتمعية فعالة

#### الهدف الاستراتيجي:

- بنهاية ٢٠١٥ جميع مدارس المحافظة ذات مخرجة تعليمية جيدة، تعمل وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد ومؤمله ومعتمدة من خلال تطبيق الإصلاح المتمركز على المدرسة
- الهدف الإستراتيجي:
- دعم القدرة المؤسسية للمدرسة وإدارة

#### والغابات القومية.

- ضمان أن يتم وضع الأهداف المراد الوصول إليها بحيث تلبى الاحتياجات الخاصة للمحافظة.

- اقتناع مديرية التربية والتعليم وسلطات التعليم بالمحافظة والمدرسين والآباء بتنفيذ الإصلاحات وتطوير التعليم.

- تقديم تحليلات مفصلة للأوضاع المحلية لكي يمكن مناقشة المعنيين (وزارة المالية ومصادر التمويل العام الأخرى) بتوفير الأموال المطلوبة.

- حث القطاع الخاص والمجتمع على المساهمة، وخاصة للقطاعات الفرعية للتعليم غير الإلزامي وغير المجاني (مثل: مرحلة رياض الأطفال)

- رؤية محافظة الفيوم المستقبلية للتعليم
- تعليم جيد النوعية، يلبي احتياجات سوق العمل، ينمي الإبداع، ويحافظ على هوية وقيم المجتمع، من خلال تخطيط استراتيجي يخصص للمعايرة

- رسالة محافظة الفيوم المستقبلية للتعليم
- التنسيق والتكامل بين جميع عناصر منظومة العملية التعليمية

- العمل في إطار معايير الجودة واللامركزية والمشاركة المجتمعية

- دعم التنمية المهنية المستدامة للعاملين في المنظومة التعليمية وتطويرها وتحديثها

- منتج تعليمي عالي الجودة قادر على المنافسة المحلية والإقليمية وتطويرها وتحديثها

- الأولويات الجغرافية الاستراتيجية بالمحافظة.

- أولويات وتوجيهات خطة تطوير التعليم بالفيوم
- التركيز على رياض الأطفال والتعليم المجتمعي والاستعانة بمستثمرى القطاع الخاص والجمعيات الأهلية: إدارة الفصل الواحد، إدارة الجمعيات الأهلية، رياض الأطفال.

- تعليم ملائم لنوعية البيئة وجغرافية المراكز: إدارة التخطيط
- خدمات تربوية، صحة نفسية وإجتماعية

هو سياسة رسمية.

- تمويل أكثر عدالة للمقاطعات

- إعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم لكي تتوافق مع وظائفها الجديدة

- وضع معايير قومية لتقويم الخدمة والأداء

- تطوير نظم الامتحانات لتدعم التعلم النشط

- تطوير نظم توظيف وتوزيع المعلمين
- دمج أساليب التدريب في إعداد المعلم قبل الخدمة

- إنشاء إدارات ومقاطعات مهنية
- وضع الإطار المؤسسي للتنمية المهنية من خلال مراكز التدريب ومجموعات المدارس بالأقاليم والمقاطعات

- تقوية وتعزيز دور لجان المدارس (المساءلة)

- الإصلاحات على مستوى المدارس
- تقوم المدارس والمجتمعات المحلية بوضع خطط تطوير المدارس معاً

- تركيز الخطط على تحسين الجودة
- تشترك لجان المدارس في التخطيط والمتابعة.

- يتم عرض ميزانيات المدارس علناً
- أولياء الأمور يشاركون في التخطيط وتنفيذ خطط المدرسة

- قامت عدد كبير من المدارس بتكوين مجموعات فصول لأولياء الأمور
- في كثير من المدارس بتكوين مجموعات فصول لأولياء الأمور

- في كثير من المدارس الابتدائية يساعد أولياء الأمور في الفصل كمساعدين للمعلمين الدروس المستفادة

- المدخل التكاملية لتطوير المدارس والتركيز على تحسين الجودة
- المشاركة في تدريب أصحاب مصالح متعددين (مديري المدارس، الموجهين، معلمين، موظفي الحكومة محلية) معاً.

- تنوع أساليب التدريب العملي:
- الزيارات الدراسية
- ورش العمل
- التوجيه
- تبادل المعلمين

- التدخلات منخفضة التكلفة والتي يمكن تكرارها بسهولة
- الدروس المستفادة

- تعنى اللامركزية نقل السلطات والتفويض والمحاسبة

- بعض الوظائف يجب تحويلها إلى اللامركزية مثل: اختيار مدير المدرسة في ضوء ضوابط ومعايير، يصعب تحويل بعض الوظائف إلى اللامركزية

- تطبيق اللامركزية لا يؤدي إلى تقليص الدور الذي تلعبه وزارة التربية والتعليم..
- وإنما يستدعي تطويره أو تغييره بعض الأعمال يمكن أن تخصص للامركزية أكثر من غيرها.

- مبادرة التخطيط الاستراتيجي بالفيوم
- ضمان التنفيذ الفعال لسياسات التعليم القومية، والتمكن من الوصول إلى الأهداف



## في تقرير لصندوق النقد الدولي

ارتفاع معدلات النمو إلى ٧,١% والبطالة انخفضت إلى ٩%



أكدت نتائج تقارير صندوق النقد الدولي أن هناك أداء متميزاً للاقتصاد المصري تؤكد معدلات نمو مرتفعة في ٢٠٠٦/٢٠٠٧ نتيجة إصلاحات حقيقية وإدارة اقتصادية فعالة.

وأن الاقتصاد المصري حقق مزيداً من معدلات النمو المتسارعة والتي بلغت ٧,١% في عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ كما أكد التقرير على أن النمو جاء

متوازناً بين مختلف القطاعات بما فيها قطاعات الزراعة والصناعات التحويلية والتي تعتبر من القطاعات كثيفة العمالة حيث بلغت جملة فرص العمل الإضافية التي حققها الاقتصاد منذ بداية هذا الجيل من الإصلاحات والتي بدأت مع النصف الثاني من ٢٠٠٤ نحو ٢,٤ مليون فرصة عمل حققت خفضاً في معدلات البطالة من ١٠,٥% إلى ٩%. كما أوضح تقرير صندوق النقد الدولي أن هناك ارتفاعاً في معدلات التضخم مصاحباً لطفرة النمو التي يشهدها الاقتصاد المصري في هذه المرحلة إلا أن سياسات الاقتصاد الكلى التي اتبعتها الحكومة ساعدت على احتواء هذه المعدلات والتي ستتطلب مزيداً من الإجراءات في المستقبل من جانب إدارة السياسة النقدية وخفض معدلات عجز الموازنة على النحو الذي أعلنته الحكومة ليصل إلى ٣% في عام ٢٠١٠/٢٠١١ لاحتواء معدلات التضخم مستقبلاً.

وأكد صندوق النقد الدولي في دراساته أن احتمالات تعرض الاقتصاد المصري لأزمات كبيرة في الفترة المقبلة تعد محدودة للغاية خاصة في ضوء تنوع مصادر تدفقات الاستثمارات وصيغتها «طويلة الأجل» وتكوين البنك المركزي محفظة احتياطات دولية كبيرة في الفترة الماضية. وعلى جانب آخر أشار التقرير إلى أنه حتى يتمكن الاقتصاد المصري من تحقيق معدلات نمو مرتفعة «مع الحفاظ على معدلات تضخم في حدود ٦ - ٨% فإنه يتعين زيادة معدلات الادخار القومي والتي تتطلب استكمال أجندة الإصلاح المالي للموازنة العامة والدين عن طريق تنفيذ باقى عناصر برنامج الإصلاح الضريبي على جانب ضريبي القيمة المضافة والعقارات ورفع كفاءة إدارة أموال الخزنة والانفاق العام وبما يتيح مزيداً من الموارد الحقيقية للصرف على البرامج التي تتسم ببعد اجتماعي أكبر مثل التعليم والصحة. وأشار التقرير إلى أن أكبر التحديات التي تواجه الاقتصاد المصري تمثل في عدم القدرة على إتاحة التمويل الكافي واللازم للمشروعات المتوسطة والصغيرة على النحو المطلوب، بجانب وجود بعض التشوهات السعرية في الاقتصاد.

## تطوير مقر جمعية

### الانتشاط للعاملين بالبحر

استمراراً لحملة التطوير التي يقودها الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز لكافة مواقع العمل بالجهاز فقد وجه سيادته بتطوير مقر جمعية الانتشاط للعاملين بالجهاز وتجهيزها بشكل حديث ومنطوق يتناسب مع الاستعداد لبدء نشاط الجمعية بمزيد من الفعالية وقد تم تكليف الإدارة المركزية لشئون الامانة العامة بعملية التطوير والتجهيزات من حيث الاثاث والأجهزة الكهربائية وكافة المتطلبات اللازمة لعملية التطوير وأكدت الاستاذة نبيه محمود عبد الباقي رئيس الإدارة المركزية لشئون الامانة العامة أن العمل في مقر جمعية الانتشاط جرى على قدم وساق وجرى اتخاذ اللازم لتطوي الاثاث والأجهزة لبدء النشاط قريبا وتم تكليف المهندسة سوزان محمد عبداً لسلام لتشكيل فريق عمل لتطوير المقر والعمل بكل جهد لإنجاز العمل في أسرع وقت ممكن حتى يتمكن العاملين في الجهاز من الاستفادة من موقع جمعية الانتشاط التي يقع في مكان متميز وسط القاهرة والجدير بالذكر أن المهندسة سوزان عبداً لسلام والمهندسة هناء حسن عبده، المهندسة مها حمدي جاد وقد شاركوا في تجهيز وتطوير قاعة مجلة التنمية الإدارية التي افتتحها الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز خلال شهر يونيه الماضي

بما يحقق كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية وكذلك التاصيل المؤسسى للامركزية على مستوى المديرية وإدارة التعليمية والمدرسة.

### المتابعة والتقييم

● رفع كفاءة الاداء وبناء قدرات المتابعين، بمايؤدى إلى التطوير والإصلاح، من خلال الكشف على أوجه القصور وعلاجها ودعم نماذج النجاح

● الشفافية فى المتابعة والتقييم واتاحة البيانات والمعلومات ونتائج التقييم.

● استخدام أداة موحدة ومقتنة لعملية المتابعة تشتمل معايير ومؤشرات واضحة.

● الشمولية بأن يتناول التقييم كل عناصر نواتج التعلم ومدى تفاعل هذه العناصر مع بعضها كما يشمل كافة مستويات المنظومة التعليمية.

● توفير نظم معلومات داعمة بما يمكن من المتابعة المستمرة.

● توفير الاختبارات الموضوعية فى التقييم الذاتى،

### الهدف الاستراتيجى:

● وضع منظومة متكاملة للمتابعة والتقييم والمحاسبية لكل جوانب العملية التعليمية، يقوم بها جهاز متابعة وتقييم ذو كفاءة عالية

### الدروس المستفادة

● اكتشاف العديد من القدرات والمهارات والخروج بكوادر فى التخطيط

● مشاركة جميع المعنيين وعلى كل المستويات أدى إلى الوصول إلى احساس المشاركين بملكيتهم للخطه.

● وضوح الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم بالمحافظة.

● البحث عن موارد محلية لدعم الخطه.

● ربط البرامج والمشروعات العاملة بالتعليم بخطة المحافظة.

● تفعيل استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لدعم التعليم.

### المشاركة المجتمعية.

كيفية التغلب على التحديات التى تواجه المشاركة المجتمعية

● نشر الوعي بموضوع المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع مع الاستفادة من الهيئات والمؤسسات التطوعية والحكومية

● أشراك أفراد المجتمع عن طريق مجلس الأمناء فى وضع الخطه التعليمية

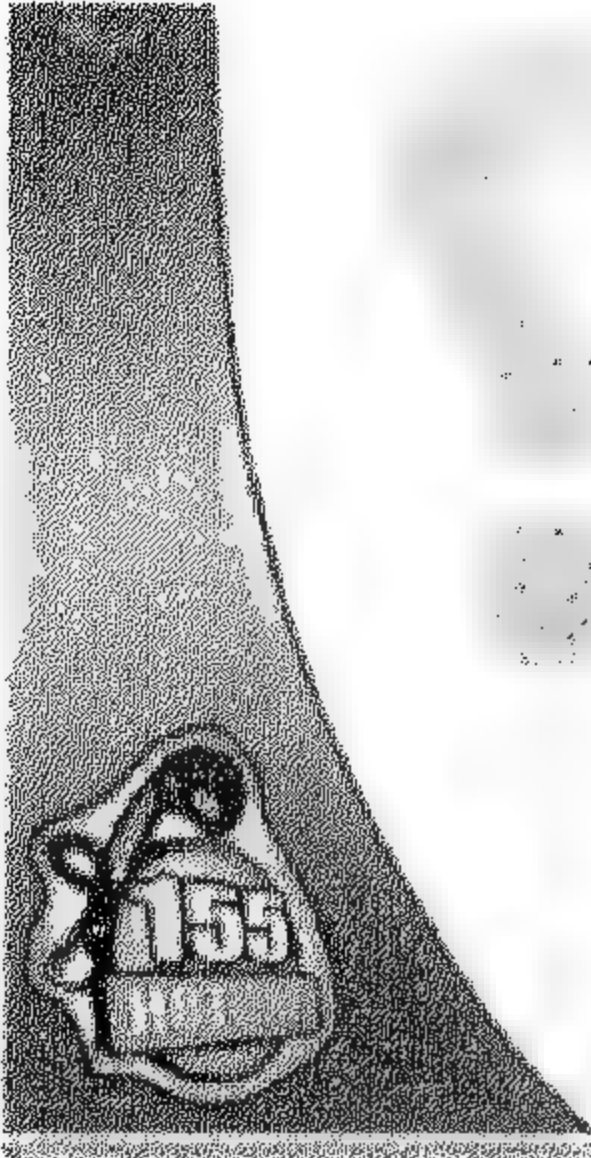
● رفع مستوى الأسرة المصرية اقتصاديا واجتماعيا عن طريق المساعدات من خلال المؤسسات المدنية ورجال الأعمال

● تعديل بعض القوانين التى تعوق المشاركة المجتمعية وتغيير تلك القوانين لتبلى مفهوم المشاركة المجتمعية

● عمل دورات تدريبية للقيادات التعليمية لتوضيح أهمية المشاركة المجتمعية

● تفعيل مبدأ اللامركزية فى الإدارة المدرسية واقتناع الإدارة بهذا المفهوم توفير اليات مؤسسية للتنسيق بين الجمعيات الأهلية ومديرية التربية والتعليم.





هل انت مشترك في أى خدمة اتصالات  
مثل المحمول - الإنترنت - التليفون الثابت

هل واجهت مشكلة مع الشركة مودية  
الخدمة وعجزت الشركة عن حلها

اتصل بـ ١٥٥ وسوف  
نعمل على حل المشكلة



الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات

### مركز خدمة الجمهور بالجهاز القومي لتنظيم الاتصالات (١٥٥)

يمثل مركز الاتصال نقطة تلقي شكاوى المستخدمين بالجهاز القومي لتنظيم الاتصالات المستوى الثاني في تلقي ومعالجة شكاوى مستخدمي الاتصالات في مصر (حيث يمثل مشغلي و مقدمي خدمات الاتصالات المستوى الأول في تلقي ومعالجة الشكاوى).

تلقى شكاوى المستخدمين المتعلقة بجودة وفاعلية وأداء مشغلي ومقدمي خدمات الاتصالات وذلك من خلال الرقم المختصر ١٥٥ وكذلك من خلال الفاكسات (٣٥٣٤٤١٥٥) - ٣٥٣٤٤١٥٦ أو عن طريق البريد الإلكتروني [callcenter@tra.gov.eg](mailto:callcenter@tra.gov.eg)

تلقى الاستفسارات المتعلقة بترخيص الخدمات المختلفة وخدمات المحمول و كبائن الخدمة العامة ومقدمي خدمات الانترنت، الى جانب الاستفسارات الخاصة بالمحاضرات و جلسات الاستماع التي ينظمها الجهاز.

متابعة شكاوى المستخدمين إلى ان يتم حلها بما يحقق رضا المستخدمين. إجراء التحليلات الكمية و النوعية للشكاوى الواردة الى المركز، حيث تعد هذه التحليلات من أهم المدخلات التي تعتمد عليها لجنة حماية حقوق المستخدمين فيما يتعلق بالقضايا التي هم المستخدمون و حقوقهم.

أنواع الشكاوى التي يستقبلها المركز:

شكاوى فنية تشمل محطات المحمول والتغطية وأداء مشغلي ومقدمي خدمات الاتصالات. شكاوى غير فنية تشمل الفواتير و كبائن الخدمة العامة والخدمة الصوتية والخدمات ذات القيمة المضافة.

يعمل المركز ١٢ ساعة يوميا ، كل أيام الأسبوع.

يلتزم المركز بحل شكاوى المستخدمين في مدة أقصاها ٢١ يوما.



## د • صفوت النحاس فى برنامج صقل مهارات مجالس الأمناء :

# أهمية تعاون المجتمع المدني مع الحكومة لدعم وتنفيذ الخطط التنموية

■ **اعد التقرير / عبد المنعم عباس**

**باحث بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة**

وأوضح سيادته أن مجالس الأمناء دورها ليس التدخل والرقابة الفنية على الأنشطة التعليمية ولكن مساعدة الإدارات المدرسية للوصول إلى الأفضل من خلال تعبئة موارد كل فرد وخلق موارد للمدارس حيث أن هناك بعض التجارب الرائدة فى هذا المجال.

وأكد سيادته على أهمية مشاركة الأسرة مع المدرسة وتسهيل إتصال أولياء الأمور فى تعبئة موارد المجتمع المحلى وعلى أمناء المجالس الإتصال برجال الأعمال وتشجيعهم على المشاركة المجتمعية.

كما تم تنظيم ورش عمل تم خلالها طرح القضايا التى تهم تفعيل دور مجالس الأمناء وقد أسفرت هذه الورش عن الأطروحات الآتية :

التنسيق بين المجلس الأعلى للأمناء والآباء والمعلمين والوزراء لتنشيط الحملات الإعلانية عن دور وأهداف مجالس الأمناء بأساليب مختلفة وإبتكار أنماط جديدة فى وسائل الإعلام المختلفة المقروءة والمسموعة والمربوطة حتى لو كانت مدفوعة الأجر من مصادر التمويل المختلفة وذلك من أجل تهيئة جميع أفراد المجتمع وإتساع قاعدة المشاركين فى الجمعيات العمومية للمدارس. مراجعة القرارات الوزارية بصفة دورية والخاصة بمجالس الأمناء للوقوف على السلبيات والمشكلات والصعوبات التى تواجه تطبيقها والعمل على تطويرها.

التكثيف من عقد دورات تدريبية وتوعية لأعضاء مجالس الأمناء بكل عناصرها لتنمية معلوماتهم بأهداف وأدوار وإختصاصات ومسئوليات والقرارات المنظمة وكذا تنمية مهاراتهم فى الإتصال والمشاركة المجتمعية ورسم السياسات والخطط وإدارة الإجتماعات وكيفية تنمية الموارد اللازمة لتنفيذ السياسات والخطط.

الإهتمام بنشر ثقافة المشاركة المجتمعية وتبصيره بأهداف وأنشطة وخطط محالس الأمناء.

تسهيل مهام الجمعيات الأهلية ورجال الأعمال لتقديم خدماتهم وإمكانيتهم وأنشطتهم.

فتح قنوات الإتصال بين القيادات الشعبية والتنفيذية والمحلية ورجال الأعمال .

الإستفادة من جميع عناصر وشرائح المجتمع ممن لهم خبرة فى صقل التعليم للمشاركة فى مجالس الأمناء.

الهدف القومى لإعداد مواطن مؤهل لسوق العمل ومسايرة العصر وأن تطوير العملية التعليمية يتطلب ضرورة تكاتف جميع طبقات المجتمع لتصبح نسيجاً واحداً يتجسد فى المشاركة وتشجيع وتعبئة الجهود الذاتية والتطوعية للمجتمع المدني للمساهمة فى تطوير المؤسسات التعليمية وتدعيمها بكل الإمكانيات والتعاون والتكاتف و التجانس مع القيادة المدرسية من أجل توفير الرعاية المتكاملة لأبنائنا الطلاب .

واضاف د • النحاس أن المشاركة المجتمعية المتمثلة فى مشاركة المجتمع المدني تركز فى المقام الأول على العمل التطوعى ونقل الخبرات بين المدارس والإدارات التعليمية ومديريات التربية والتعليم من ناحية الأنشطة والأدوار والإنجازات والتجارب الناجحة

واكد د • النحاس على ان هناك نماذج ناجحة للمشاركة المجتمعية فى كل المحافظات وان دورنا هو تفعيل مجالس الأمناء و جذب عناصر متطوعة عندهم حماس و من أجل ذلك كان من ضمن خطط و برامج المجلس الاعلى عقد دورات تدريبية لجميع عناصر مجالس الأمناء و كان من بينها برنامج صقل أمناء المجلس الذى يتضمن :

إدارة الاجتماعات ومهارات الاتصال ، مهارات التفاوض ، ثقافة المشاركة المجتمعية.

أفتتح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ورئيس المجلس الأعلى للأمناء والآباء والمعلمين على مستوى الجمهورية مؤخرًا البرنامج التدريبي " صقل مهارات مجالس الأمناء " الذي نظمته الإدارة العامة لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين بوزارة التربية والتعليم بالمشاركة مع الإدارة المركزية للتدريب بالوزارة .

يهدف تنمية مهارات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى الجمهورية لتحقيق المشاركة المجتمعية لرجال الأعمال والجمعيات الأهلية وكافة مؤسسات الدولة لتحقيق التواصل بين المدرسية والمجتمع وتحقيق المشاركة الفعالة من جميع أفراد المجتمع .

■ وقد شارك فى البرنامج رؤساء مجالس وممثلي الأمناء والموجهين الأوائل والعاميين والاختصاصيين الاجتماعيين المتميزين بمديريات التربية والتعليم بمحافظات (القاهرة - الجيزة - القليوبية - الفيوم - بنى سويف ) . وشارك من الجهاز عبد المنعم عباس رئيس مجلس أمناء إدارة العجوزة التعليمية ، وقد أكد د • النحاس فى كلمته على أهمية تعاون المجتمع المدني مع المنظمات الحكومية فى دعم وتنفيذ الخطط التنموية لبلدان العالم المختلفة واهتمام الدولة بالتعليم باعتباره

## ضرورة تشجيع وتعبئة الجهود الذاتية والتطوعية

## للمساهمة فى تطوير المؤسسات التعليمية





# جوائز ١٥٥٥ ٢٢٢٢



لتكون أحد الفائزين بجوائز المسابقة ما عليك إلا الإجابة على الاسئلة المطروحة بكوبون المسابقة وارسله على عنوان المجلة وسيمنح الفائز الأول ٥٠٠ جنيه والثاني ٣٠٠ جنيه والثالث ٢٠٠ جنيه .

— ترسل كوبونات المسابقة خلال شهر ونصف من صدور العدد.. على عنوان المجلة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة - مجلة التنمية الادارية

١ طريق النصر - مدينة نصر - القاهرة بريد رقم : ١١٧٦٣

— سوف يتم عمل قرعة علنية خلال شهر ديسمبر بين الاجابات الصحيحة ومنح الجوائز عقب السحب مباشرة والمشاركين من خارج الجهاز سوف ترسل لهم شيكات الجوائز على العناوين المرسله لنا .

## سؤال

● من هو ديك الجن؟

اسم سياسى

اسم شاعر

اسم طائر

● ما المقصود بالسجنجل؟

الدلو

ادله خليجية

نبات عسبى

● من هو مخترع التليفزيون؟

جون بيرد

البن برمونت

تيلى زون

الاسم:

الوظيفة:

جهة العمل:

تليفون، موبائل:

العنوان:

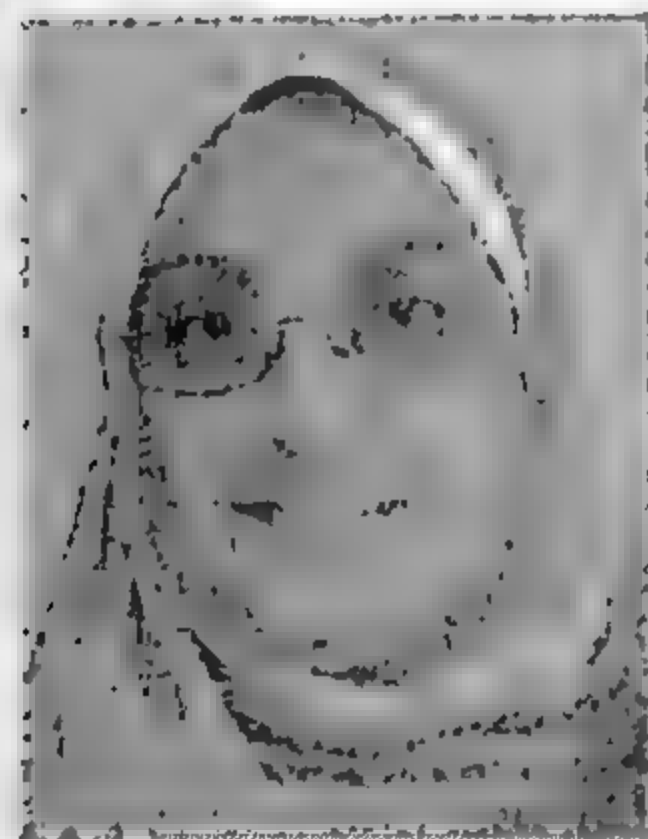
مؤرخ  
١٩٩٤



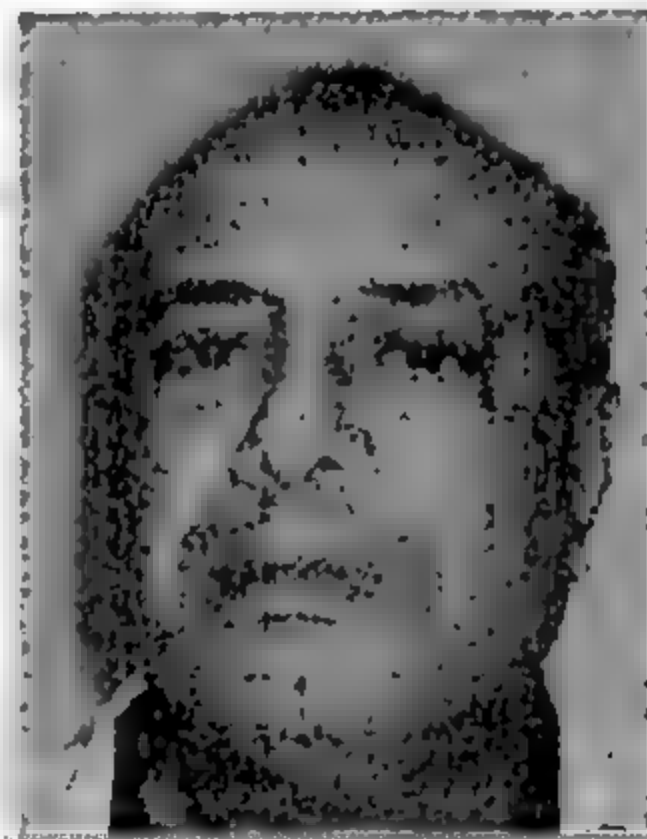
# تأثير في جوائز مسابقة عدد يوليو ٢٠٠٧



الفائزة الأولى  
م. سرور عبد السلام محمد



الفائزة الخامسة  
نادية همام



الفائز الثالث  
مختار محمد عبد الرحمن



الفائزة الثانية  
الزهراء محمد كامل

والفائزة الرابعة: داليا أحمد عبد الرحمن

الأول: ٢٠٠٢

الثاني: ٢٠٠٠

الثالث: إتفاقية دولية للقضاء على أشكال

التمييز ضد المرأة

إجابة مسابقة

عدد يوليو ٢٠٠٧





**وزارة التموين والتجارة الداخلية**  
**الهيئة العامة للتحكيم واختبارات القطن**

# المهارة

الحفاظ على سمعة وثقاوة الاقطان المصرية لما تتميز به  
من صفات وخواص تتفوق على الأصناف العالمية

# 100

- ١- الهيئة القطنية الخدمية الرقابية التي تخدم قطاع القطن عن طريق تقديم ٣٤ خدمة للأطراف المتعاملة في القطن.
- ٢- تطبيق أحكام القانون ١٠٦ لسنة ٧٣ للحفاظ على نقاوة أصناف القطن المصرى وسمعته العالمية.
- ٣- تمثّل الحكومة في لجان عديدة مثل: البورصة ولجنة اتحاد المصدرين ولجنة القطن بالداخل.
- ٤- فرز وتقييم محصول القطن ومراقبته في جميع مراحل تداوله بعد الجنى حتى تصديره أو تسليمه للمغازل.
- ٥ - معامل حديثة لتحديد نسبة الرطوبة في الأقطان المتداولة محليا أو المعدة للتصدير ومراقبة أوزانها وإصدار شهادات معتمدة دوليا.
- ٦ - معامل مجهزة حديثة لاختبار الصفات التكنولوجية لجميع اللوطات وإصدار شهادات معتمدة بذلك.
- ٧ - تنفيذ القرار الوزارى بتحديد نسبة الشوائب «التلوث» فى جميع اللوطات بهدف حماية القطن المصرى من التلوث.
- ٨ - اعداد النماذج القياسية المعتمدة للرتب المختلفة لجميع الأصناف.
- ٩ - التحكيم بدرجاته المختلفة «ابتدائي - استئناف - اعادة نظر» بين أطراف التعامل.
- ١٠ - مركز دولى لتدريب واعداد الكوادر الفنية لقطاع القطن فى مصر والوافدين الأجانب.
- ١١ - مركز معلومات لخدمة جميع الأطراف المتعاملة فى القطن بأنشطته المختلفة فى النواحي الفنية والتجارية.
- ١٢ - تعتمد على التمويل الذاتى وتحقيق فائض لخزينة الدولة.

رئيس مجلس الإدارة  
المهندسة / نغمات التركي



# عام حافل بالإنجازات لمركز إعداد القادة

باحثين / أخصائيين بدرجة مدير عام «خارج الخطة» للعاملين بوزارة الداخلية برنامج تنمية مهارات الإدارة الاشرافية ومن برامج الإدارة الوسطى: برنامج فن التعامل مع الجمهور ندوة تنشيطية حول التدريب التطبيقي والتنظم المقترحة فى مجال التدريب برنامج تطوير أداء الخدمات الحكومية برنامج اعداد مسئولى التنمية الإدارية برنامج اعداد الكوادر الإدارية لدعم المكاتب الفنية للقيادات العليا برنامج اعداد مدربي الإدارة الحديثة كما تم تنفيذ برامج تنمية مهارات شاغلي وظائف الإدارة الوسطى والاشرافية (برامج تنفيذ برسوم) مثل:

برنامج العقود الإدارية وبرنامج إدارة الأزمات وبرنامج إدارة الجودة الشاملة وبرنامج الأسلوب العلمى لتشخيص وحل المشكلات وبرنامج النظام التأديبى للموظف العام وبرنامج اجراءات التقاضى وبرنامج اجراءات التقاضى وبرنامج الأسلوب العلمى للكتابة الإدارية وبرنامج بناء وإدارة فريق العمل

وبلغ اجمالى عدد الدورات التى نفذت للدول الوسطى الاشرافية وتنمية مهارات شاغلي وظائف الإدارة الوسطى والاشرافية نحو ٣١ برنامج لعدد ١٢٢٦ متدرب .

كما تم تنفيذ مجموعة البرامج التخصصية والمكتبية الحديثة من داخل وخارج الخطة من خلال عدد من الدورات لعدد ٥٥٨ متدرب خلال ١٩ دورة تدريبية مختلفة مثل : برامج أخصائى شئون العاملين وأخصائى العلاقات العامة وأخصائى تخطيط ومتابعة ورقابة وتقييم الأداء وأخصائى شكاوى وتفتيش وأخصائى المكاتب وأخصائى شئون قانونية والحسابات الحكومية وأخصائى تنظيم وإدارة وأخصائى تدريب

كما عقد المركز العديد من المؤتمرات والندوات مع كبار الشخصيات العامة مثل:

- ندوة عن: ميثاق الشرف الإعلامى  
د. ثروت مكي - أمين عام اتحاد الإذاعة والتليفزيون

- ندوة عن: مسئولية الوظيفة فى الإسلام  
الشيخ / عمر الديب - وكيل الأزهر الشريف

- ندوة عن: المهارات الأساسية للمدير الناجح

لواء / أبوبكر الجندي - رئيس الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء

- ندوة عن: المتغيرات المحلية والعالمية فى المجالات السياسية والاقتصادية

د. أسامة الباز - المستشار السياسى لرئيس الجمهورية ود. رشاد محمد عبده -



■ إعداد/سلوى عوض الله

رئيس مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى

بوزارة الأوقاف، باتحاد الإذاعة والتليفزيون، للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية، بهيئة سوق المال، ببنك الاستثمار القومى ، ببنك ناصر الاجتماعى ، بوزارة التربية والتعليم، بالجهاز المركزى للتعمير.

كما اهتم المركز بإعداد برامج تنمية مهارات شاغلي وظائف الإدارة العليا ومن أهم هذه البرامج برنامج دور المدير فى ظل المتغيرات الدولية الحديثة وبرنامج الاعداد لشغل وظائف مساعدى أول ومساعدى الوزراء وبرنامج التخطيط الاستراتيجى وبرنامج فن التعامل مع العملاء وبرنامج فن التعامل مع العملاء وبرنامج تطوير الاداء وبرنامج تنمية مهارات مديري مكاتب خدمة المستثمرين وبرنامج إدارة الوقت وبرنامج إدارة ضغوط العمل وبرنامج تقييم أداء الأفراد وبرنامج إدارة التغيير وقد بلغ عدد المتدربين ٢٢٧ متدرباً

كما تم تنفيذ برامج الإدارة الوسطى والاشرافية ومنها :

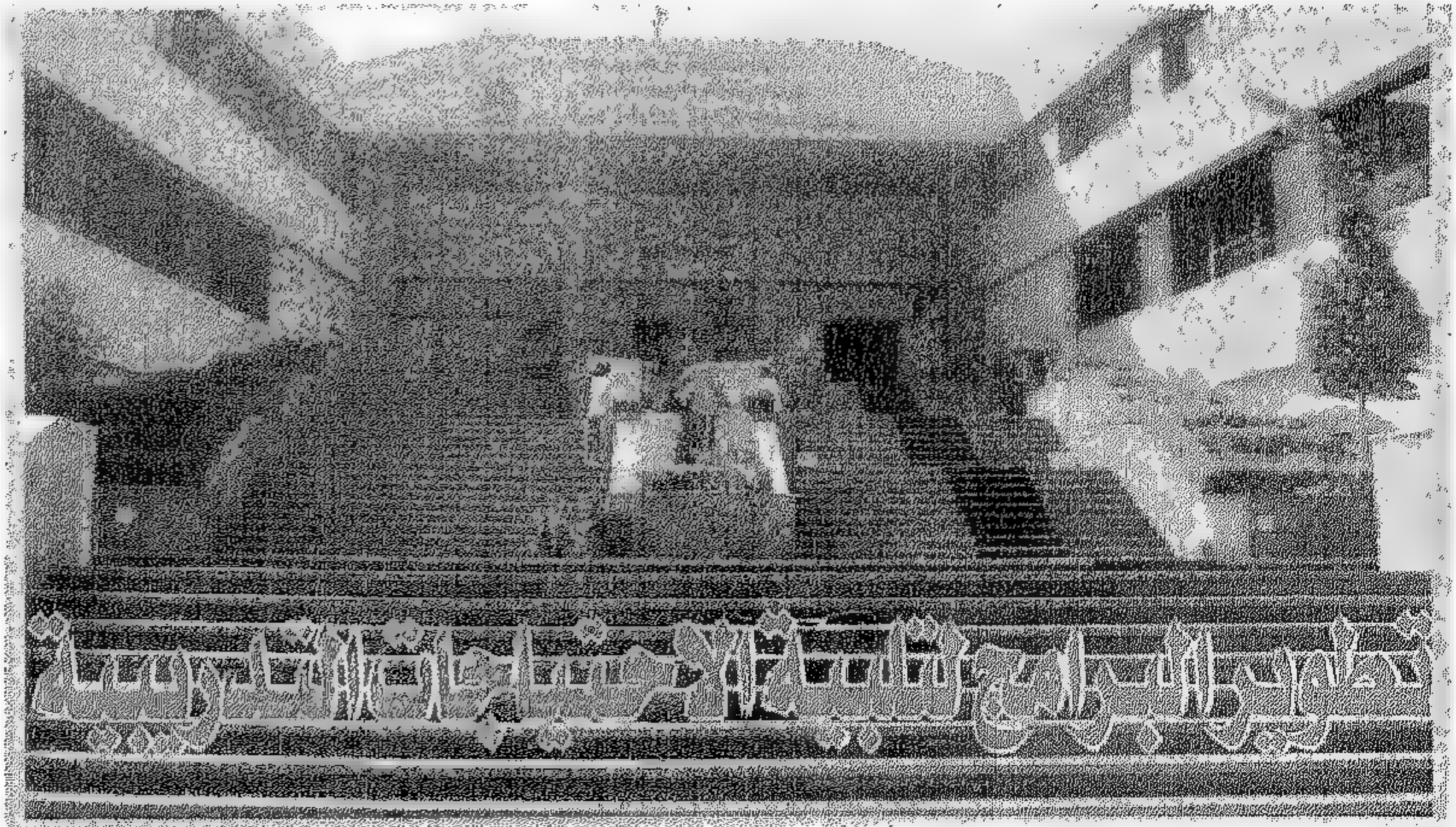
برنامج الاعداد لشغل وظائف كبير باحثين / أخصائيين بدرجة مدير عام برنامج الاعداد لشغل وظائف كبير

لقد أولى السيد الرئيس حسنى مبارك اهتماماً خاصاً بالتدريب باعتباره من أهم عوامل التنمية البشرية وهذا ما جعله يدعو جميع الوحدات والأجهزة الحكومية أكثر من مرة إلى التركيز على التدريب باعتباره انفاقاً استثمارياً طويلاً الأجل سوف يعود على الوحدات الانتاجية العامة والخاصة والأجهزة الحكومية بالخير الوفير.

ويسمى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة كعهده دائماً إلى الاهتمام بالموارد البشرية ورفع كفاءتها من خلال مجموعة من البرامج التدريبية الهادفة حرصاً منه على دعم قدرة الجهاز الإدارى للدولة بعناصر فعالة على درجة عالية من الكفاءة تتولى مقاليد إدارته للدخول به إلى عالم جديد لا يعرف إلا بمن يملك مقومات البقاء والاستمرار باعتبار أن للعنصر البشرى دور هام فى تحقيق خطط التنمية فقد اهتمت الدولة بإعداد وتدريب أفراد جهازها الإدارى بهدف تزويدهم بمفاهيم واتجاهات الإدارة الحديثة وزيادة معارفهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

وقد قام مركز اعداد القادة بتنفيذ عدد من برامج الاعداد لشغل وظائف الإدارة العليا القيادية وغير القيادية للعاملين بالقطاع الحكومى بالدولة تطبيقاً لأحكام القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية حيث تم تنفيذ برامج الاعداد لشغل الوظائف القيادية من الدرجة الممتازة والعالية ومدير عام من خلال عدد من الدورات حيث تم تنفيذ ١٢ دورة لـ ٩٨٥ متدرب.

كما تم تنفيذ برامج خارج خطة المركز لـ ١٠٠٥ متدرب من العاملين. برنامج الدرجة الممتازة بجهاز شئون البيئة ، بوزارة الإسكان ، بمصلحة الضرائب المصرية ، ببنك الاستثمار القومى،





## الاشتراكات والمراسلات وقواعد النشر بالمجلة

**المراسلات:** توجه المراسلات باسم الأستاذ/ مدير تحرير مجلة التنمية الإدارية الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ١ طريق النصر - مدينة نصر - القاهرة - تليفاكس: ٢٢٦٠٢٠٨٣

**الاشتراكات:** الاشتراك السنوى داخل الجمهورية اثني عشر جنيها شاملة مصروفات البريد تسدد الاشتراكات نقدا أو بشيك باسم السيد/ أمين صندوق مجلة التنمية الإدارية - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

**الإعلانات:** يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة الأسعار المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة.

### قواعد النشر في المجلة:

تقبل إدارة المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها إذا توفرت فيها الشروط التالية :

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة التي صدرت من أجلها كمجلة علمية تهتم بموضوع التنمية الإدارية.
- تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.

- تنقسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمى فى البحث والاسناد الموضوعى وتعد بلغة عربية سليمة وتكتب على الآلة الكاتبة.

- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسؤولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة.

- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.

- للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أية موضوعات ترد إليها ولا تلزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

وقد تم إعداد محتوى علمى جديد للبرنامج يتلائم مع هذا التعديل.

- تضمنين إطار خطة العام التدريبي ٢٠٠٨/٢٠٠٧ برنامج «إدارة الاجتماعات واللجان» ضمن مجموعة البرامج التخصصية وقد تم وضع المحتوى العلمى للبرامج وجارى إعداد الملف التدريبي للبرنامج.

- إعداد دراسة بشأن قبول ترشيحات العمالة المؤقتة لحضور البرامج التدريبية المدرجة بخطة المركز وذلك تمشيا مع سياسة الدولة فى تحقيق المعاملة المتوازنة بين العمالة المؤقتة والعمالة الدائمة.

- إعداد دراسة بشأن إجراء اختبار تحريرى فى اليوم الأول وفى نهاية بعض البرامج الوسطى والإشرافية والتخصصية والمكتبية وبرامج تكنولوجيا المعلومات التى تحتوى على جانب معرفى وذلك لقياس مردود التدريب وتحديد مدى التقدم الذى حققه المتدرب بعد انتهاء البرنامج باعتبار أن الاختبارات التحريرية أحد أساليب التدريب وقد تم تشكيل لجنة قامت بإعداد نماذج الامتحانات ووضع ضوابط التنفيذ وقد تم البدء بتطبيق هذا النظام على برنامجى تنمية مهارات الإدارة الإشرافية وإعداد مسئولى تنمية إدارية خلال خطة العام التدريبى الحالى ثم يعمم هذا النظام اعتباراً من العام القادم على باقى البرامج التى تضمنتها الدراسة.

- الانتهاء من تطوير ملفات برنامجى «أخصائى شئون عاملين وأخصائى تنظيم وإدارة» ومراجعتهم من قبل المتخصصين وذلك لتلائم المواد التدريبية مع التطوير فى المحتوى العلمى للبرامج.

- فى إطار التعاون بين قطاع التطوير وقطاع التدريب تم تنفيذ عدد (١٨) دورة من برنامج تنمية مهارات مقدمى الخدمات الحكومية خلال الفترة من ٢٠٠٦/٧/١ حتى ٢٠٠٧/٦/٣٠ وقد شارك فى هذه الدورات العاملين فى مجال تقديم الخدمات الحكومية فى مختلف الوحدات المركزية ووحدات الإدارة المحلية.

- الاستمرار فى تحديث قاعدة بيانات المدربين فى مختلف التخصصات المرتبطة بمجالات عمل الجهاز والبرامج المنفذة بالمركز لتوسيع قاعدة المدربين الذين يتم الاستعانة بهم بالبرامج المنفذة بالمركز.

□ فى مجال تبادل الخبرات مع الوفود العربية والأجنبية:

- استقبال المسئولين من بعض الدول العربية والأجنبية مثل (وفد شركة EX- AMPL وفد من السودان - وفد من الصين) وذلك فى إطار تبادل الخبرات فى مجال التدريب وكذلك تدريب بعض المرشحين من الدول العربية مثل (اليمن) تدعيماً لواقع الصداقة والتعاون بين الاقطار العربية الشقيقة.

أستاذ بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة وعضو لجنة السياسات بالحزب الوطنى

- ندوة عن: دور الجهاز الحكومى والخاص والأهلى فى التنمية

د. صفوت صلاح الدين النحاس - رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

- ندوة عن: الإطار الدستورى والتشريعى لإدارة الدولة

د. ماهر أبو العينين - نائب رئيس مجلس الدولة

- ندوة عن: حقوق المرأة العاملة لرؤساء وحدات تكافؤ الفرص بالوزارات وأعضاء مكاتب الأسرة بالمجلس القومى للمرأة وبعض العاملات بالجهاز

د. فوزية عبدالستار - أستاذ بحقوق القاهرة

- ندوة عن: عرض لبعض التجارب الإدارية الناجحة داخليا

لواء / حسن حميدة - محافظ المنوفية

- ندوة عن: المرأة والمشاركة السياسية

د. فوزية عبدالستار - أستاذ بحقوق القاهرة

- ندوة عن: التعديلات الدستورية

د. محمد أنس جعفر - محافظ بنى سويف

«سابقا»

□ كما تم تنفيذ العديد من البرامج القيادية بالدرجة الممتازة/ الدرجة العالية/ مدير عام (خارج الخطة) لبعض الجهات الخارجية بناءً على طلبها وعلى نفقتها الخاصة وذلك

لمواجهة احتياجاتها التدريبية على سبيل المثال:

(وزارة المالية - مصلحة الضرائب على البيعات - اتحاد الإذاعة والتليفزيون - جهاز شئون البيئة - الأزهر الشريف - وزارة الأوقاف - بنك الاستثمار القومى - هيئة سوق المال - بنك ناصر الاجتماعى - وزارة المالية - وزارة التربية والتعليم - هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة)

- كما تم تنفيذ عدد من برامج الإدارة الوسطى والإشرافية والتخصصية والمكتبية الحديثة مثل:

• كبير باحثين/ أخصائى للعاملين بوزارة الداخلية.

• برنامج أسس فن الإدارة لإعداد الكوادر القيادية بمراكز الإعلام الداخلى بالهيئة العامة للاستعلامات.

• برنامج كبير كتاب/ فنيين بدرجة مدير عام بوزارة الداخلية.

□ فى مجال التحديث والتطوير والتقييم: - تطوير المحتوى العلمى للبرامج فى ضوء ما اسفرت عنه نتائج تقييم البرامج خلال العام التدريبى ٢٠٠٦/٢٠٠٧ وذلك بإضافة أو دمج أو حذف بعض الموضوعات حتى تصبح البرامج أكثر ملائمة فى ظل المتغيرات الحديثة وتلبى المزيد من الاحتياجات التدريبية. برنامجى مساعد وزير ومعاون وزير فى برنامج واحد مدته (٤) أسابيع

## إمتحانات للمدارس لقياس مدى الاستفادة من التدريب



# محافظة بورسعيد



**بورسعيد** محافظة حضرية ذات مدينة واحدة مكونة من سبعة أحياء (حي بورفؤاد، حي الشرق، حي الغرب، حي المناخ، حي الزهور، حي الضواحي، حي الجنوب) والمساحة الكلية ١٢٤٤,٩٦ كم مربع المأهول منها ٣٪ فقط. يقع منها ٥٠٥,٩٦ كم مربع في الشرق، ٨٣٩ مربع في الشق الغربي. عدد السكان ٥٧٠٧٦٨ نسمة بمعدل نمو ١,٦٪. عدد الأسر ١٤١٩٦٤٠ أسرة متوسط حجم الأسرة ٣,٩ فرد.

**الحدود الإدارية:** شمالاً البحر المتوسط - شرقاً محافظة شمال سيناء - جنوباً محافظة الاسماعيلية - غرباً محافظة دمياط والدقهلية والشرقية.

وقد بلغت الزيادة في مساحة بورسعيد في الفترة من ١٨٥٩ - ١٩٩٩ الزيادة ١١,٣٢ كم مربع. والزيادة في الفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٦ بمعدل ١٦,٢٧ كم مربع. أي أكثر من ضعف المساحة العمرانية خلال السبع سنوات الأخيرة.

فقد شهدت التنمية العمرانية ببورسعيد نمواً مطرداً في الفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٦ إذ تم استحداث ثلاثة أحياء جديدة وتم بناء أكثر من ٥٠ ألف وحدة سكنية حكومية إذ بلغت مساحة الزيادة ١٦,٢٧ كم مربع وهو ما يزيد عن إجمالي مساحة بورسعيد منذ نشأتها وحتى نهاية عام ١٩٩٩.

وجاري استحداث نمو عمراني في شرق بورسعيد على مساحة ١٦٠٠ فدان أخرى بالإضافة إلى ١٠٠٠ فدان غرب بورسعيد و ١٠٢٥ فدان جنوب بورسعيد وتتميز بورسعيد بمحاورها في النقل والحركة من وإلى بورسعيد ومحاورها الداخلية بسلاسة فائقة تساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي للمحافظة وتساهم في النمو الاقتصادي لمصر باعتبارها محافظة تقع في قلب العالم وتساعد في حركة التجارة العالمية بموقعها المتميز.

وقد عملت الأجهزة بالمحافظة على استغلال الموقع الجيوستراتيجي في عناصر عدة، أهمها النشاط المينائي اللوجستي فأعدت المحافظة مشروع إنشاء مناطق تموين سفن وأخرى لإنشاء مارينا ليخوت لاستغلال هذا الموقع المتميز، وذلك خلال إعداد بورسعيد لمخططها الاستراتيجي والذي يمتد حتى عام ٢٠٢٧. كما أن بورسعيد تمتلك مينائين في قارتين مختلفتين أحدهما في الغرب ويقع في قارة أفريقيا والآخر في الشرق ويقع في قارة آسيا.

## واعتمدت بورسعيد في مخططاتها على عدة محاور أهمها:

**الصناعة** فبورسعيد تمتلك ٤ مناطق صناعية هي: المنطقة الصناعية غرب بورسعيد وبها ٤ مشروعات في مجال تسييل الغاز ومشتقاته وإنتاج المواسير وتغليفها والبتروكيماويات على مساحة ٤٧٦,٣ فدان بتكلفة استثمارية تصل إلى ١٢٥٥ مليون دولار. كما جاري إضافة مساحة ألف فدان لاستيعاب الأنشطة القائمة على المشروعات الصناعية بالمنطقة.

**والمنطقة الحرة العامة:** وهي تشمل المنطقة المركزية وتشتمل على أكثر من ١٠٨ مشروع صناعي في صناعة الملابس الجاهزة والتي تعتبر من أكبر المناطق التصديرية في مصر وتم من خلال تلك المنطقة تصدير حوالي ٤١٪ من إجمالي صادرات مصر في صناعة الملابس الجاهزة، ويعمل بتلك المنطقة حوالي ٢٨ ألف عامل. وجاري إعداد منطقتين أخريتين في الدريسة والميناء الجاف جنوب بورسعيد لاستيعاب المشروعات الصناعية المتزايدة ببورسعيد.

**والمنطقة الصناعية جنوب بورسعيد:** وهي تقع على مساحة ٧٩٧,٤٣ فدان وتشمل مناطق الحوض السمكي، وس ٧، ٨، ٩ الصناعية وبها عدد ٩٦ مشروع صناعي واستحداث منطقة بحري الحوض السمكي على «مساحة ٢١٢ فدان باستثمارات تصل إلى مليار ونصف مليار، وبها عمالة تصل إلى عشرة آلاف عامل.

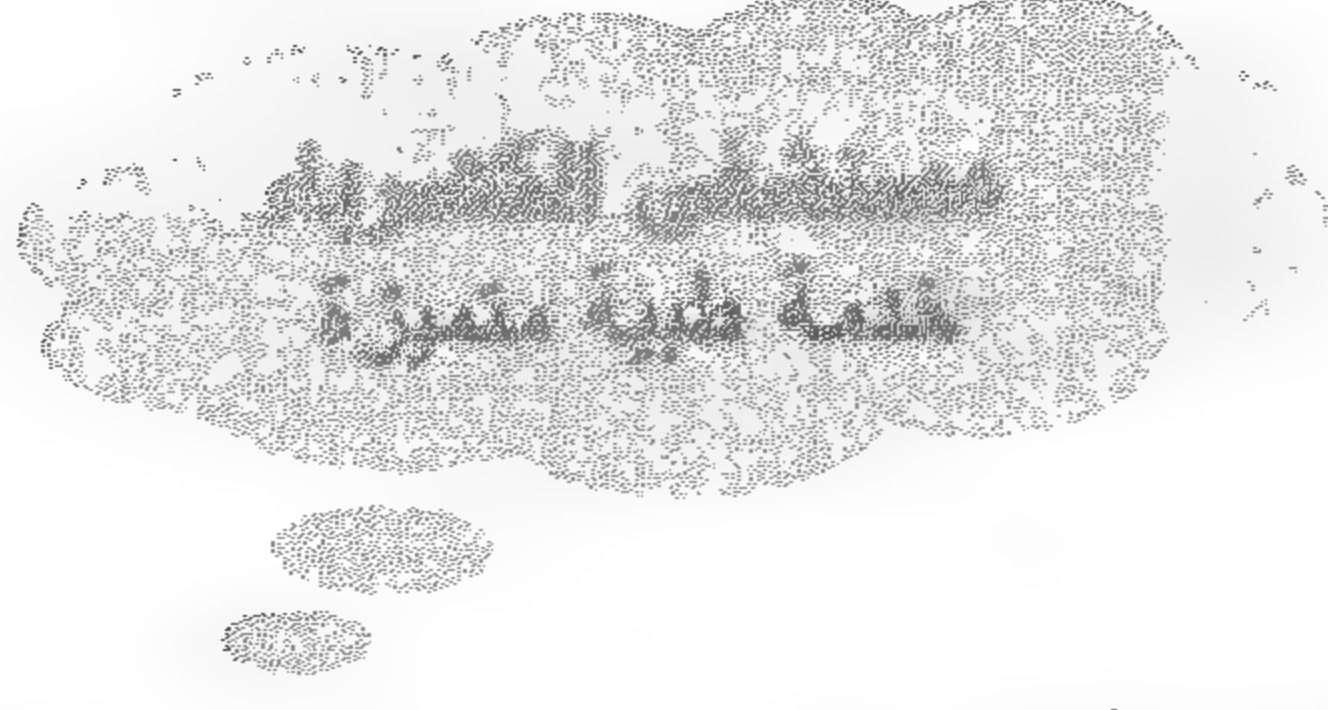
**والمنطقة الصناعية شرق بورسعيد:** جاري إعداد المخطط العام لتلك المنطقة عن طريق أحد المكاتب الاستشارية الهولندية ومنطقة شرق بورسعيد تشتمل على مساحة ٣٥ كم مربع والمنطقة الصناعية على مساحة ٨٧ كم مربع، ومنطقة سياحية على مساحة ٥ كم مربع ومنطقة إدارية على مساحة ٥ كم مربع ومنطقة زراعية بمساحة ٥٠ ألف فدان.

**وفي مجالات التنمية** فقد أعدت خريطة سياحية لبورسعيد وأنشأت ٧ قرى سياحية على امتداد شاطئ بورسعيد وبورفؤاد وعدد ٢ فندق سياحي بطاقة حوالي ١٦٧٩ وحدة بتكلفة إجمالية تصل إلى ٢٥٠ مليون جنيه. والقرى السياحية الكروان - الكناري - جنة النورس - الفيروز - الياقوت - المرجان. وفنادق جراند الباتروس وفندق بورفؤاد وفي المخطط العام للتنمية السياحية ببورسعيد جاري إنشاء كازينو الجزيرة وتطوير كورنيش بورسعيد وإقامة مجمع ثقافي ترفيهي ومنطقة متكاملة سياحية بمنطقة العمورة. وإقامة مجمع المطاعم وتصل تكلفة تلك المشروعات التنموية أكثر من ..

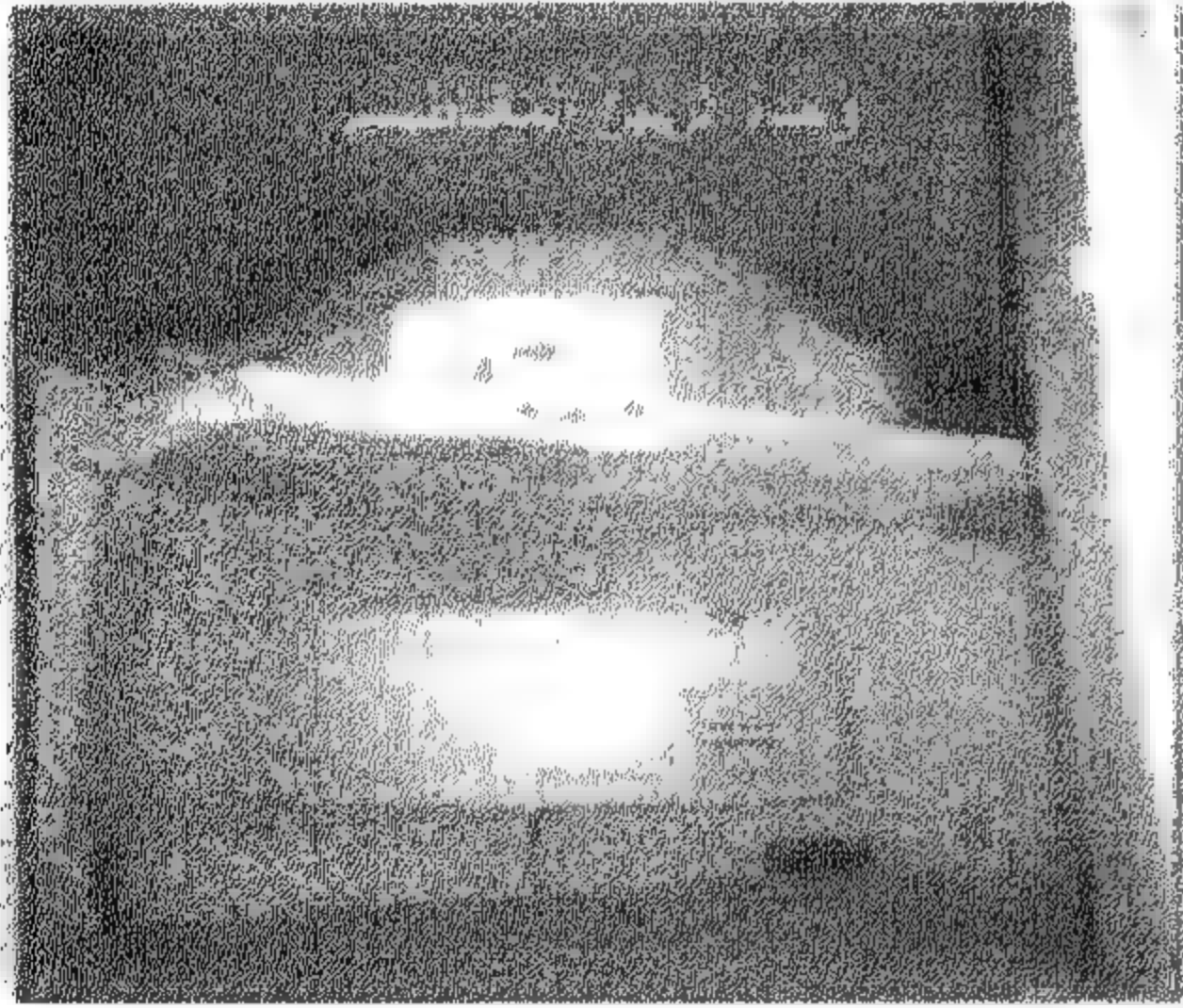
كما أنه جاري إقامة مارينا ليخوت في منطقة التقاء البحر المتوسط بقناة السويس بتكلفة تزيد على ٥٠ مليون يورو.

**وفي مجال التنمية الزراعية** فقد دخلت بورسعيد في الزراعة بعد أن كانت محافظة غير زراعية وأصبح إجمالي الزمام ١٣٥ ألف فدان منها ٨٥ ألف فدان غرب بورسعيد، ٥٠ ألف فدان شرق بورسعيد. وجاري استحداث منطقة زراعية على مساحة ٣٥٠ فدان في منطقة الخطائر جنوب بورسعيد لإقامة مشروعات زراعية على المجتمع الحيواني الذي تم استحداثه بنقل حظائر الماشية العشوائى الذي كان يقع في منطقة الضواحي بالمدينة إلى خارج الكتلة السكنية خارج بورسعيد.





أنشأت الشركة القابضة لكهرباء مصر مستشفى الكهرباء وتم افتتاحها عام ١٩٩٧ وذلك لتقديم الخدمة الطبية المتميزة للعاملين في قطاع الكهرباء والطاقة وللمواطنين من خارج القطاع .



عدد الأسرة ٢٦٠ سرير

وتقدم المستشفى الخدمات الطبية التالية :

- عيادات تخصصية
- وحدة خاصة للإنسان
- قسم للأشعة التشخيصية والتداخلية  
( أشعة مقطعية - كثافة عظام - رنين مغناطيسي )
- وحدة حديثة لمناظير الصدر والجهاز الهضمي
- رعاية مركزة  
( جراحة - القلب - الأطفال حديثي الولادة )
- قسم مجهزة خاص بالحروق
- قسم الطب والعلاج الطبيعي
- وحدة علاج وجراحة الأورام
- وحدة متميزة للغسيل الكلوي
- ٨ غرف عمليات لجميع الجراحات والمناظير الجراحية

وقد تم إدخال خدمة طبية جديدة وهي وحدة حديثة للرنين المغناطيسي المقترح .

إدارة المستشفى بتقديم الخدمات الطبية للمرضى والمتدربين عليها وفقا للأصول الطبية مطبقة بذلك نظم الإدارة الحديثة ومواكبة للتطور العلمي ، وذلك بأسعار مناسبة مسترشدة بقوائم أسعار المؤسسة العلاجية

بصدد الحصول على شهادة توكيد الجودة العالمية ISO 2000/9001 بعد أن أتمت كافة الاشتراطات المؤهلة لذلك .

العنوان : القاهرة - المازة - امتداد شارع الثورة - طريق السويس الكيلو ٤,٥  
تليفون : ٢٢٦٨٧٨٤٣ - ٢٢٦٨٧٨٤٠  
الطوارئ : ٢٤١٤٩٨٤٥ ( ٢٤ ساعة )  
فاكس : ٢٤١٤٩٨٤٠



## كيف تواجه الصناعات الصغيرة مشكلة البطالة؟

### تحتاج إلى استثمارات قليلة وتتيح فرص عمل كثيرة

نجد أنه من خلال التعميق والتدقيق بالنظر والبحث فى العديد مما تواجهه مصرنا الحبيبة من مشكلات اقتصادية واجتماعية تظل مشكلة البطالة كحجر عثرة فى طريق أحلام الشباب فتغثال حماسهم وطاقتهم وقدراتهم الابتكارية بتراكم مخزون الطاقة البشرية مما يؤثر على القدرات الإنتاجية وبالتالي على معدلات النمو والتنمية بالإضافة إلى ما تتنسب فيه البطالة من مشكلات اجتماعية متمثلة فى انتشار أنماط السلوك الاجتماعى غير السوى بين المتعطلين عن العمل مما يزيد فى انتشار الفساد والجريمة.

لذا فإن محاولات توظيف هذه الطاقات البشرية المعطلة يعد أمرا بالغ الأهمية: ونجد أن الحل يكمن بداية فى دور الصناعات الصغيرة والمتناهية الصغر لما لها من قدرة على تشغيل العديد من الأيدي العاملة والتمويل برأس مال منخفض.

## ضرورة تخفيض سعر الفائدة على القروض وتبسيط الاجراءات



#### مفهوم الصناعات الصغيرة

تعتبر الصناعات الصغيرة من أهم ركائز البنية الاقتصادية فى مختلف دول العالم النامية والمتقدمة على حد سواء فإنه من الخطأ اعتبارها مرحلة انتقالية عابرة من مراحل التنمية الصناعية وتشير معظم الدراسات إلى أن استثمار رؤوس الأموال فى مشروع صغير قد يتيح فرص للعمال أكثر من استثمارها فى مشروع صناعى كبير وبالتالي قد تكون أداة فعالة لمكافحة البطالة والحد من العمل غير المنظم، هذا بالإضافة إلى كفاءتها فى الحد من اجتذاب المدن للقوى العاملة الريفية فإنها تتيح فرص العمل فى مختلف المناطق على حد سواء مما يزيد من الاستخدام الأمثل للموارد وتنمية رؤوس الأموال وتنشيط المخرجات الوطنية.

ولا يقتصر دور الصناعات الصغيرة على زيادة الإنتاج والدخل وتوفير فرص العمل فقط بل أنها تعتبر مصدر للحصول على الخبرات والمهارات الفنية والتنظيمية والإدارية للنهوض بالصناعات الوطنية على المستوى المصرى فإن الصناعات الصغيرة تحتل موقعا استراتيجيا هاما داخل قطاع الصناعة ومن المتوقع أن تزداد أهمية القطاع الخاص فى

#### فى الدول النامية

تتميز الصناعات الصغيرة بخصائص وصفات أكثر ملائمة لظروف الدول النامية ومتطلبات التنمية بتلك الدول وإن ذلك يرجع إلى:

١- احتياج تلك المشاريع إلى استثمارات قليلة حيث تعاني الدول النامية من قلة الموارد المالية وتعدد الاستخدامات لتلك الموارد المحدودة ومن ثم فإن أنماط تلك المشروعات تناسب القدرة الاستثمارية فى تلك الدول

المرحلة القادمة وأن يسهم القطاع الخاص والتعاونى والهيئات الغير حكومية بدور كبير فى استثمارات التنمية فى مصر.

وتعرف الصناعات الصغيرة بوجه عام بأنها مجموعة مشروعات تقوم بالإنتاج على نطاق صغير وتستخدم رؤوس الأموال وتوظف عددا محدودا من الأيدي العاملة.

٢- أهمية المشروعات الصغيرة ومكانتها

■ إعداد: مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الفيوم



# المشروعات الانتاجية الصغيرة مجالا للإبداع والابتكار وتحقيق الذات للشباب

وتنمية الصناعات المغذية وأن ذلك يتحدد في مزيد من البحث العلمي ونقل التكنولوجيا المتقدمة مع مراعاة ما يتناسب معنا وتطوير وتجويد المنتجات والعمل على تقليل التكلفة حتى لا ترتفع الأسعار بالإضافة إلى غزو أسواق جديدة مع التمسك بوحدة الهدف لأصحاب السلعة الواحدة.

● ونجد أن للصناعات الصغيرة مجموعة من الخصائص تجعلها تلعب دورا فعالا ومؤثرا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأن من أبرز هذه الخصائص أنها لا تتطلب رأس مال ضخمة وآلات متطورة وتكنولوجيا متقدمة كما أنها تجتذب المدخرات الصغيرة وبالتالي تساعد على الإسراع في عملية التراكم الرأسمالي كما أنها كثيفة العمل مما يتلائم مع ظروف الاقتصاد المصري.

ونجد أن هناك خصائص تميز المشروعات الصغيرة في أنها تميل نحو استخدام طرق إنتاج كثيفة العمل بالمقارنة بتلك المستخدمة في المشروعات الكبيرة، وبالتالي فإنها تستوعب من الأيدي العاملة أكثر بما قد تستوعبه الصناعات الكبيرة كما تتميز المشروعات الصغيرة بانخفاض مقدار رأس المال المطلوب لإقامتها وتشغيلها قياسا بمتطلبات المشروعات الكبيرة ويترتب على ذلك انخفاض تكلفة فرص العمل في هذه المشروعات.

## الصناعات الصغيرة في الفيوم

تدخل المشروعات الإنتاجية الصغيرة بالحافطة بوصفها رافدا هاما من روافد التنمية حيث تقوم بدورها في الاقتصاد القومي نظرا لما تحتاج إليه من تلك المشروعات الإنتاجية الصغيرة التي تسهم في تحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية وتعتبر مصدرا هاما لإيجاد فرص عمالة وتخفيض نسبة البطالة في المجتمع. وتزداد أهمية المشروعات الإنتاجية الصغيرة في الفيوم لدورها في عملية التنمية المستدامة لأن الفيوم تعاني من ندرة رأس المال وتعاني من مشكلة تضخم السكان مثل أية محافظة من محافظات الجمهورية.

لذا يكون الحل الأمثل هو الاتجاه إلى مشروعات رأس مالها منخفض والأفضل بالطبع إذا كان الإنسان نفسه هو رأس مالها. وتعتبر المشروعات الإنتاجية الصغيرة مجالا للإبداع والابتكار وتحقيق الذات للشباب وأشبعا لحاجاتهم بالعمل الحر. وفيما يلي أمثلة لتلك المشروعات الصغيرة بالمحافظة

الانفتاح الاقتصادي زاد الاهتمام بالقطاع الخاص والصناعات الصغيرة كما زاد عدد الوحدات الصناعية الصغيرة.

- في فترة الثمانيات والتسعينات تم تطبيق سياسة الإصلاح الاقتصادي وتشجيع القطاع الخاص، كما زاد الاهتمام بالصناعات الصغيرة من خلال الأجهزة التي أقيمت لدعمها ورعايتها.

ولكى نتعرف على ماهية الصناعات الصغيرة في مصر لابد أن نتعرض لدور كلا من الحكومة ورجال الأعمال ودورهم في تنمية الصناعات الصغيرة في مصر.

## ١ - دور الحكومة ورجال الأعمال

هناك أربع مشكلات أساسية تواجه الصناعات الحرفية أهمها: التمويل، التدريب، نقل التكنولوجيا، التسويق والتصدير، ويجب أن تهتم الحكومة بهذه النقاط الأساسية لتدعيم المستثمرين في هذا المجال من أجل رفعة الاقتصاد القومي.

● إن للحكومة دورا أساسيا وبارزا في تنمية الصناعات الصغيرة، فيجب إنشاء هيئة عليا لرعاية الصناعات الصغيرة وتمنح هذه المشروعات قروض ميسرة لصغار الصناع بالإضافة إلى توفير مراكز تدريب لصغار الصناع على كيفية إدارة المشروعات كذلك دورها في عملية التسويق من خلال التوسع في إنشاء معارض دائمة وأخرى متخصصة وتكوين شركات خاصة في مجال التسويق والمعارض وأعداد دراسات جدوى للمشروعات مع عدم إغفال الصناعات الصغيرة عند إبرام الاتفاقات الدولية واكتشاف أسواق جديدة أثناء عملية التصدير كما أن الحكومة هي الأساس في إزالة المعوقات التي تواجه صغار الصناع في مجال المحاسبة الضريبية والتراخيص والتأمينات الاجتماعية والسجل التجاري والصناعي.

● وبالنسبة لرجال الأعمال في مصر عليهم دور أساسي نحو مواجهة اتفاقية الجات

سواء كان الاستثمار فيها يتم بواسطة الأفراد أو مصادر تمويل أخرى.

٢- انخفاض تكلفة فرص العمل حيث تتراوح في تلك النوعية من المشاريع ما بين ٣,٥ - ١٠ آلاف جنيه وذلك وفقا لدراسات جدوى تلك المشاريع، ويعد ذلك في حد ذاته خاصية ضرورية ملائمة لظروف الدول النامية التي لديها أعداد كبيرة باحثين عن عمل في مقابل محدود من الاستثمارات ومن ثم تستطيع تلك المشاريع إتاحة فرص عمل أكثر بما هو متاح من الاستثمار عن غيرها من المشاريع.

٣- أن تلك المشاريع تستخدم تكنولوجيا سهلة وليست تكنولوجيا متخلفة وهذه التكنولوجيا تتصف بأنها ذات تكلفة أقل واحتياجها للتدريب عليها محدود ويمكن لعنصر العمل تعلمها واستيعابها بيسر وفي فترة زمنية قصيرة وكل ذلك يتلائم مع ظروف الدول النامية.

٤- اعتماد المشاريع الحرفية والصغيرة على خامات محلية مما يزيد من القيمة المضافة ويوفر سهولة انسياب المدخلات ويقلل من الواردات كم يؤدي إلى رفع كفاءة استخدام الموارد في الاقتصاد القومي.

٥- تعدد المشاريع الصغيرة أنها سهلة التوطين بما يؤدي إلى انتشارها جغرافيا ويعتبر ذلك من ضمن أهم مميزات تلك النوعية من المشاريع حيث تؤدي إلى انتشار سوق منتجات تلك المشاريع مما يؤدي إلى خفض التكلفة التسويقية والقرب من مصادر المواد الخام والأيدي العاملة.

## نشأت وتطور الصناعات الصغيرة في مصر

يرجع تاريخ الصناعات الصغيرة في مصر إلى أقدم العصور منذ العصر الفرعوني وحتى الآن مروراً بالعصر المسيحي والإسلامي حيث لعبت هذه الصناعات دورا هاما في توفير الاحتياجات الأساسية والمختلفة للمصريين خاصة في العصر المملوكي.

إلا أنها تدهورت واندثرت خلال الحكم العثماني لمصر كما أنها لم تشهد أي تطورات خلال فترة الحكم الفرنسي لمصر.

- وفي فترة الحرب العالمية الأولى والثانية زاد عدد الصناعات الصغيرة.. كما ازداد اهتمام الدولة بهذه الصناعات مع ثورة ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢ وتم إنشاء العديد من الأجهزة التي تقوم برعايتها ودعمها.

في خلال فترة الستينات تم وضع برنامج للنهوض بالصناعات الصغيرة

- في السبعينات مع تطبيق سياسة

# الصناعات الصغيرة مصدر لاكتساب المهارات والخبرات الفنية والتنظيمية



وتتولى مديريات القوى العاملة بالمحافظات بتجميع طلبات الراغبين في العمل بتلك الدول شريطة أن يقدم الراغب في العمل إقراراً بالتبرع بنسبة ١٠٪ من دخله خلال مدة التعاقد أو تستقطع من راتبه عن طريق القنصليات المصرية بهذه الدول تخصص كالتالي:

٢,٥٪ - تودع بصندوق الزكاة «بيت مال المسلمين» يتم الصرف من هذه النسبة كإعانات رمزية للمتقاعدين الذين وصل عمرهم إلى سن الخامسة والثلاثين ولم يتمكنوا من الحصول على أى عمل يضمن لهم حد الكفاف.

٧,٥٪ - تخصص لتمويل الصناعات الوطنية الصغيرة تودع بالبنك الوطنى للتنمية أو أى بنك حكومى

٣- أن يقوم الديوان العام بمحافضة الفيوم بتجميع كل ما يتعلق بالصناعات الصغيرة وكيفية تمويلها وتطبع فى كتب و C.D وتعرض فى مراكز الشباب فى الريف والمدن من خلال أية ندوات وكذا فى قصور الثقافة وفروعها بالمراكز تعرض أيضا بين فقرات أية عروض فنية أو ثقافية فيها لتعريف العامة بالاماكن وثوعية المشروعات وكيفية اتخاذ الاجراءات للقيام بها.

٤- أن تقدم القناة السابعة من قناة شمال الصعيد الفيوم أو الإذاعة المحلية بها برنامجا تحت مسمى كيف تستثمر وقتك، يتم فيه الحديث عن الصناعات الصغيرة باستضافة بعض من الخبراء فى هذا المجال وأساقفة الجامعة والإشادة بالنماذج الناجحة من هذه الصناعات ووضعها تحت دائرة الضوء للاقتداء بها.

٥- إعادة النظر فى ضرورة إطالة فترة السماح بما يتناسب مع طبيعة المشروعات ويسمح بوجود هامش ربح لتوفير نفقات المعيشة للخريج لبدء حياة أسرية سعيدة.

٦- التأكيد على أهمية تخفيض سعر الفائدة للقروض والنظر إليها باعتبارها مصروفات إدارية حتى تصل إلى ٤٪ أو ٥٪ من تبسيط اجراءات الحصول على القروض.

٧- تبسيط اجراءات استصلاح الأراضى وتشجيع قيام الصناعات الزراعية الصغيرة فى الجوار مع توفير كافة المرافق أو تخفيض نفقات الحصول عليها.

#### المراجع

- ١ - البطالة أ.د. محمد علاء الدين عبد القادر «منشأة المعارف - الاسكندرية ٢٠٠٣»
- ٢ - البطالة فى الوطن العربى د. خالد الزاوى ٢٠٠٤
- ٣ - الصناعات الصغيرة د. سعد عبد

الرسول

٤ - الممارسات المهنية للخدمة الاجتماعية وزيادة مشاركة الشباب فى المشروعات الإنتاجية الصغيرة

٥ - د. عبد النبى أحمد عبد النبى الصناعات الصغيرة ودورها فى التنمية المحلية.

٦ - د. فتحى السيد عبده أبو سيد أحمد «كلية الآداب جامعة عمر المختار - الجماهيرية الليبية».

انتجت عبر العصور وتمثل الطابع المميز للفيوم

● توفير معرض دائم لعرض المنتجات الحرفية

● الترويج للمنتجات الحرفية من خلال عرضها بالمركز وكذا من خلال المهرجانات والاحتفالات

● توفير احتكاك مباشر مع مدربين وحرفيين عالميين ومحليين مع حرفى الفيوم لتطوير الحرف البيئية والتقليدية بالمحافظة.

ومن الحرف التقليدية المستهدف توطيئها بمركز الحرف اليدوية:

- حرف صناعة الخزف والسيراميك
- حرف لصناعة منتجات جريد النخل
- حرف صناعة السجاد اليدوى من الصوف والحريز
- حرف صناعة الحصر من السمار المر.

أما الفئات المستهدف التعامل معها فهي:

١- الحرفيين المهرة فى الصناعات الحرفية البيئية لتطوير ابداعاتهم

٢ - الشباب والضحية الراغبين فى تعلم الحرف السابق ذكرها

٣ - خريجي كليات الفنون التطبيقية لتعلم الحرف وتطويرها والعمل كمدرسين أو مطوري تصاميم

٤ - الحرفيين العالميين الذين يتم استضافتهم من خلال البينالى السنوي للحرف الذى سيعقد المركز سنويا لمختلف الحرف.

٥ - المراكز البحثية المتخصصة فى توثيق ودراسة الحرف التقليدية

وعلى الرغم من النهضة التى تعيشها الصناعات الصغيرة فى مصر بصفة عامة وفى الفيوم بصفة خاصة إلا أن هناك لازال العديد من المعوقات التى تحد من التوسع فيها وتطويرها لذا ينبغي القضاء على تلك المعوقات من خلال تحقيق وتنفيذ التوصيات الآتية:

١- اقتراح أن يقترن الترخيص للحصول على بطاقة ضريبة لن يراول أى نشاط تجارى أو صناعى ويزيد رأس ماله عن ٢٠٠٠٠ «عشرون ألف جنيه» بتشغيل عدد

«٥» أفراد كحد أدنى فى هذا النشاط بالتنسيق مع وزارة القوى العاملة لتوفير الأيدى العاملة من المتعطلين وذلك بالطبع بعد قيام الوزارة بحصرهم سنويا وحصر تخصصاتهم وامكانياتهم والأعمال التى يستطيعون أدائها لغير المتعلمين منهم لكسر صخرة البطالة.

٢- أن تعلن وزارة القوى العاملة «إدارة الاستخدام الخارجى» عن فرص العمل المتوفرة لديها بالدول العربية والأوربية بالإذاعات المحلية

منتجات نخل  
شباك ومراكب صيد  
الخزف والصينى  
صناعة السجاد والأكلمة اليدوية  
ثروة داجنة  
صناعة الحصر  
النباتات الطبية والعطرية  
جريد النخل

تربية أغنام وماعز وماشية

ويتم تمويل هذه الصناعات وغيرها من خلال القروض التى تقدمها الدولة من خلال صندوق التنمية المحلية والتى وصلت إلى مبلغ ٢٠٥٩٨٠٠ جنيه وتوفير أكثر من ١٠٧٦ فرصة عمل لشباب الخريجين

وتخصيص بعض الأراضى بمنطقة كوم أو شيم كما ساهم الصندوق الاجتماعى بمنح الكثير من القروض لشباب الخريجين والمرأة المعيلة. وصلت مبالغ هذه القروض من الصندوق الاجتماعى إلى ٢٤٠١٧٢٠٣٥ جنيه، كما وفر الصندوق الاجتماعى من خلال المشروعات الصغيرة بالمحافضة فرص عمل تصل إلى ١٣٣١٣٠ فرصة عمل.

كما أن هناك مشروعات تحت التأسيس بالمحافضة مثل:

#### مشروع مركز الحرف اليدوية

#### والبيئية بمنطقة عين السيليين

تتولى انجازه ورعايته إدارة السياحة بالمحافضة وأيضا تمويله حيث يعد هذا المشروع واحدا من المشروعات الهامة ضمن خطة المحافضة والتى تهدف إلى إحياء الحرف التقليدية المميزة لحضارة الفيوم وإتاحة الفرصة كاملة للحرفيين لإظهار ابداعاتهم والتأكيد على التميز فى هذا المضمار لتوفير امكانيات البحث والتجريب واستيعاب الرؤى المتنوعة والمتعددة فى مجال الحرف المعتمدة على خامات البيئة المحلية مما يجعله مركزا للإشعاع الثقافى ومرجعا هاما ومهما للحفاظ على تراث الحرف فى محافضة الفيوم.

ويهدف تأسيس هذا المركز إلى:

- إعطاء فرصة لشباب الحرفيين الفيوميين لعرض وتطوير منتجاتهم الحرفية.
- خلق فرص عمل جديدة بالمناطق الريفية حول منطقة عين السيليين
- تشجيع الشباب على المشروعات الصغيرة من خلال تحفيز الحرف والصناعات البيئية التقليدية بالفيوم.
- الحفاظ على التراث والثقافة الفيومية وموروثاتها الحضارية من الاندثار والتى

**يجب على وسائل الإعلام الترويج لأفكار  
المشروعات الصغيرة والإشادة بالناجح منها**



## المرتبات الكبيرة.. بين الماضي والحاضر

اعداد : نبيل السمالوطي

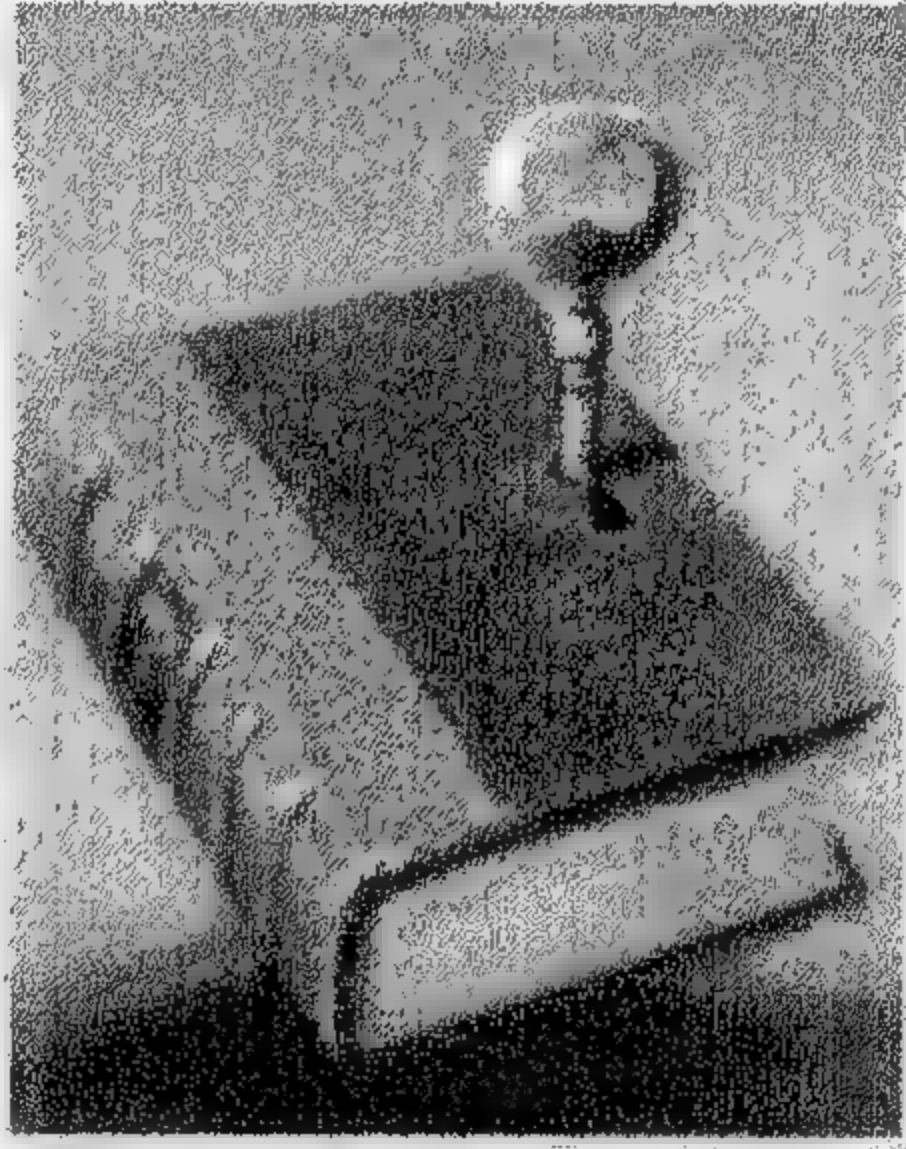
والبنوك والمؤسسات الحرة وبين العمل فى الحكومة فإن للعمل فى الحكومة مميزات كثيرة أهمها طول الإجازات وقلة العمل والثبات فى الاستقرار والتمتع بشيء من السلطة وضمان الترقى إلى حد كبير.. وترتيب معاش دائم وكل هذه الميزات يجب أن تقوم بمال..

خامسا: إن الهبوط بمستوى المرتبات الكبيرة.. لابد منه فى الظروف الحاضرة التى تجتازها مصر لأنه يساعد على تحويل تيار الشباب من العمل الحكومى إلى العمل الحر ولا عبء بما يقال من أن الحكومة قد لا تجد موظفين أكفاء بالمرتبات التى ستعرض عليهم فإن عدد الموظفين الذين يبلغون من الكفاية حدا غير عادى.. ويمكن أن يحصلوا فى العمل الحر على أكثر مما يحصلون عليه فى الحكومة قليل جدا - وأمثلة هذه الكفايات الممتازة يمكن أن تمنح مرتبات شخصية يصدر بها قرار من مجلس الوزراء أو من مجلس الدولة متى تم إنشاؤه.

سادسا: إذا كان من المؤكد أن تخفيض المرتبات الصغيرة سيعود بالضرر على السوق المصرية ومن ثم فلا يجوز المساس بها فإن هذا الضرر منتف تماما فيما يختص بالمرتبات الكبيرة فإن الزائد عن حاجة من يتقاضونها إنما يذهب فى أبواب لا تتصل فى قليل أو كثير بالسوق المصرية وأحسب أن التلويح يغنى عن التصريح..

سابعا: أن رأى الصحيح فى تحديد مرتبات الموظفين يجب أن يكون من الناحية الاقتصادية متناسبا مع مستوى المعيشة ومستوى الإنتاج والدولة على كل حال ليست مطالبة.. أن تعطى لطائفة من موظفيها مرتبات تهيب لهم نوعا من الترف الشديد الذى يفسد الخلق الاجتماعى.

والآن وبعد مرور أكثر من ٦٧ عاما على كتابة هذا التحليل الاقتصادى.. نعتقد أن الأمر لا يحتاج منا إلى تعليق على الأوضاع المالية الحاضرة فى مجتمعنا المصرى الذى تغير أكثر من مرة طبقا للأوضاع الاقتصادية من اقتصاد اشتراكى إلى اقتصاد حر وظهرت طائفة من محدودى الدخل والمليارديرات وبات الفرق بينهما كبيرا.. ولا حول ولا قوة إلا بالله.



فى عام ١٩٣٢ أصدر عبدالعزيز صبرى جريدة «اليراع» وهى جريدة أسبوعية جامعة كانت تصدر من مدينة المنصورة - وقد سماها صاحبها بهذا الاسم.. بمعنى «القلم».. استمرت الجريدة فى الظهور عددا من السنوات وكان الأستاذ الصحفى الكبير محمد زكى عبدالقادر من ضمن كتابها.. وفى أحد الأعداد الصادرة عام ١٩٤٠ كتب تحت عنوان «المرتبات الكبيرة» يقول ما نصه دون حذف أى فقرة منه:

«أثيرت مرة أخرى بمناسبة تقرير اللجنة المالية. فى مجلس النواب مسألة مرتبات الموظفين وأحب أن أصحح هنا بعض الأخطاء التى يقع فيها كثيرون.. ممن يتصدون للكلام فى هذا الموضوع والرأى الذى يجمع عليه الكل أن مرتبات صغار الموظفين وأواسطهم لا ينبغي أن تمس أما المرتبات الكبيرة.. فهى التى يجب أن تناولها التخفيض وأن يجرى هذا التخفيض بنسبة تصاعدية ويبرر هذه السياسة ما يلى:

أولا: أن الفرق شاسع جدا بين أصغر وأكبر مرتب تدفعه الدولة وهذا الفرق فى إنجلترا لا يتجاوز ١ إلى ٥٠ وهو فى فرنسا لا يزيد على ١ إلى ٤٠ ولكن نسبته تبلغ فى مصر فى بعض الأحيان من ١ إلى ١٥٠. وهذا الفرق الاجتماعى الهائل ليس فى مصلحة الأمة وليس مما يؤدى إلى تمكين بنائها الاجتماعى.

ثانيا: أن فكرة التخفيض فى المرتبات الكبيرة ليس فى مرجعها ما يمكن أن ينتج من هذا التخفيض وهل هو ألف أو مليون من الجنيهات أو أكثر أو أقل ولكن مرجعه أن ننقى من الحياة المصرية لونا من ألوان الترف الشديد يختص به فريق من أبناء الأمة بغير سبب اقتصادى أو اجتماعى صحيح.

ثالثا: أن مستوى المعيشة فى مصر أقل بكثير مما هو فى بلاد أخرى أفضل من مصر مدنية وأضخم ثروة وإنتاجا ومع ذلك فإن مستوى المرتبات عندنا يزيد على مستوى المرتبات عندهم.

رابعا: لا ينبغي أن نفقد المقارنة بين العمل فى الشركات



# كاريكاتير التوبة





• حظرك اليوم •



« برج الثور »  
مسيرك .. تقع .. يا جميل



• تبسيط الإجراءات الروتينية.. في المصالح الحكومية •

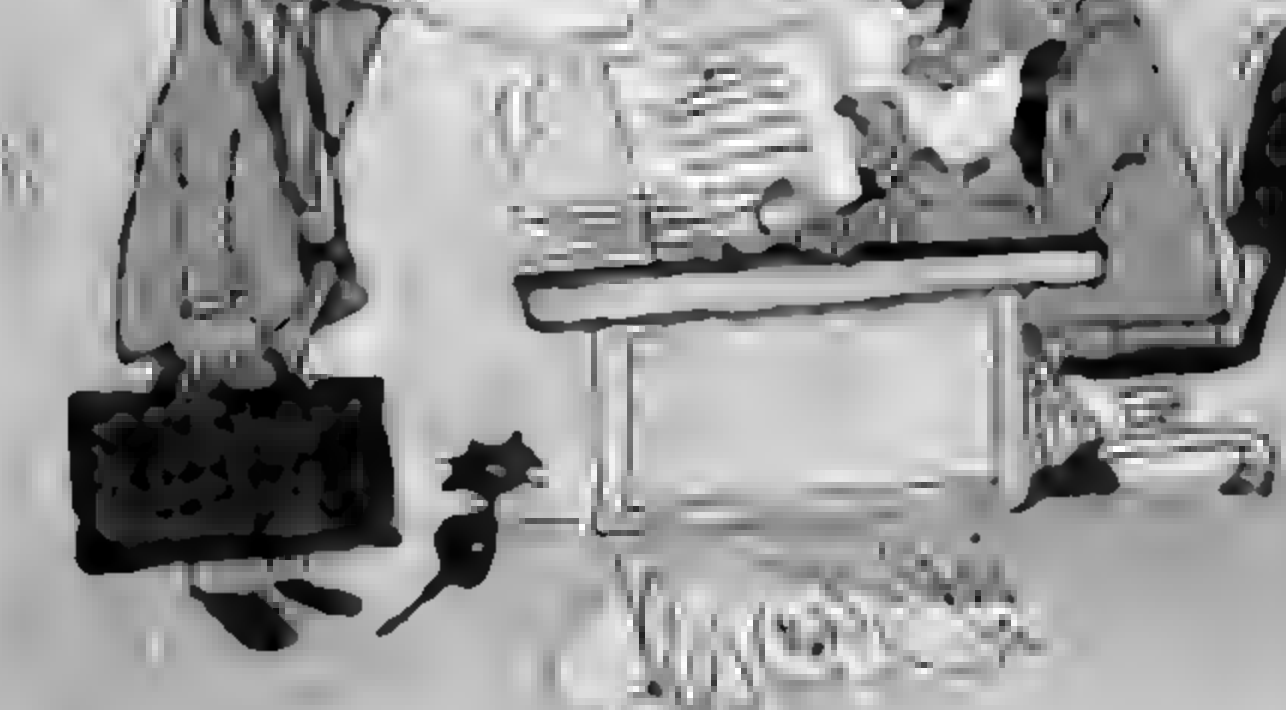


القانون



هذا الموظف .. مرفوع نهائيا من الزمره  
... هذه رسالة مسجلة...!!!!

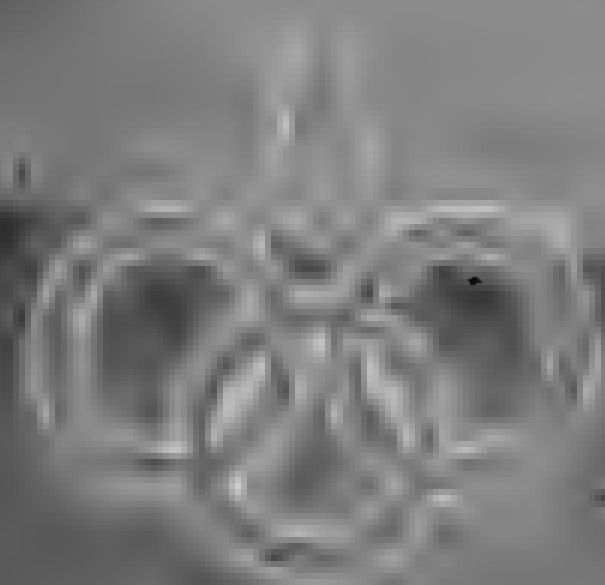
حساب تخصصي  
• يمكنك تبني ناتج جدران  
في زراعة... وتعبئة  
وتنسيق البيل





# 1 CO-OP EXTRA

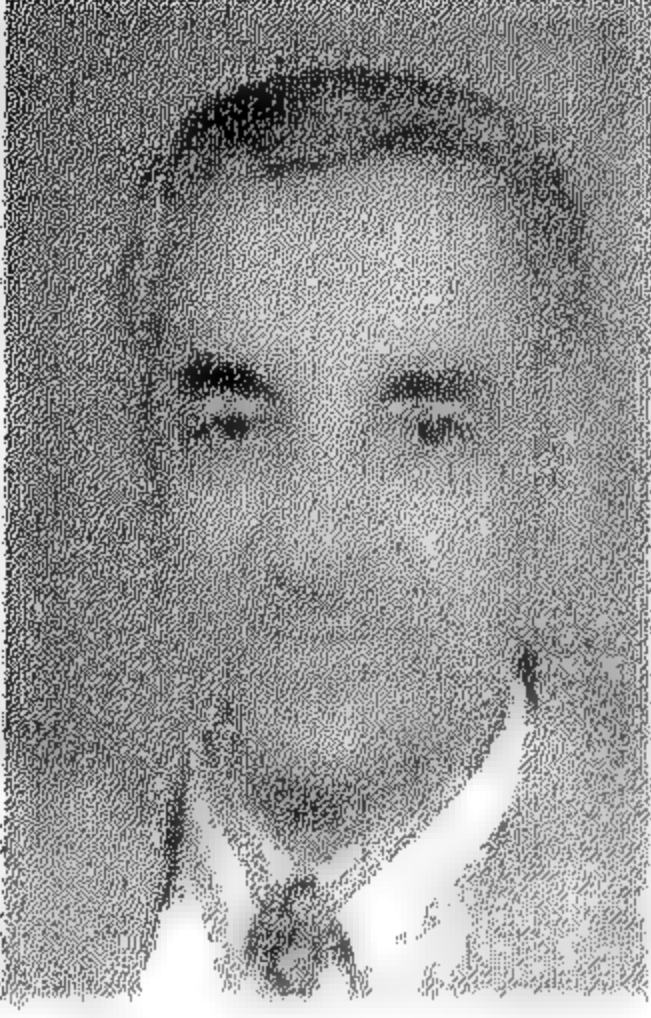
Top quality fully Synthetic  
gasoline engine oil





## في دراسة لتقويم أداء شركات مياه الشرب

# هل تراعى شركات المياه المعايير الصحية في تقديم الخدمة؟



■ محاسب/ إبراهيم محمد فريد بلدران  
وكيل وزارة بالجهاز المركزي للمحاسبات سابقاً

المياه هي مصدر الحياة على الأرض سواء للإنسان أو لغيره من الكائنات الحية ويكاد يكون مورد جمهورية مصر العربية المتجددة من المياه العذبة منحصراً في نهر النيل (٩٥٪ من الموارد المتجددة) الذي تشارك فيه تسع دول أخرى وقد تحدد نصيب مصر من مياه نهر النيل بمقدار ٥٥,٥ مليار متر مكعب سنوياً وفقاً لاتفاقية عام ١٩٥٩ مع السودان هذا بالإضافة إلى الموارد المائية غير المتجددة والتي تتمثل في خزانات المياه الجوفية والتي يصل معدل السحب منها سنوياً ١,٣ مليار متر مكعب والتي يمكن أن يصل معدل السحب مستقبلاً إلى حوالي ٣,٥ مليار متر مكعب سنوياً

لذلك ومع فكرة إعادة استخدام المياه سواء من الخزانات الجوفية المتجددة (التي تستقبل مياه الرشح من الترع أو القنوات أو من النيل نفسه) أو مياه الصرف الزراعي والصرف الصحي فإن النقص المتزايد في نصيب الفرد من الموارد المائية العذبة نتيجة زيادة السكان في مصر وفي ظل الممارسات الحالية لاستعمال المياه التي تؤدي إلى فاقد كبير وتدهور في نوعية المياه يتطلب تقويم أداء شركات المياه والتي يتمثل نشاطها في إنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب داخل محافظات مصر ومدنها وقراها حيث يمكن التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية وإلقاء الضوء على المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي وذلك للمساهمة في تعظيم ترشيد استخدام المياه والمحافظة عليها ليس فقط من حيث الكمية ولكن أيضاً صلاحيتها للاستهلاك الآدمي لذلك سوف نستعرض عناصر تقويم الأداء المتمثلة في:

١- الأهداف الرئيسية للموازنة التخطيطية.  
٢- المؤشرات الخاصة بالربحية  
٣- العوامل المؤثرة على الربحية  
٤- الجودة في تقديم الخدمة  
٥- هيكل التمويل  
٦- النشاط الاستثماري  
٧- النشاط البيئي

أولاً: الأهداف الرئيسية للموازنة التخطيطية تعتبر الموازنة التخطيطية أداة تخطيط في المقام الأول يتم بمقتضاها وضع خطة عمل لفترة قادمة تشمل عناصر مخرجات النشاط الاقتصادي للوحدة الاقتصادية والاحتياجات اللازمة لها من كافة أنواع المدخلات ولكن مفهوم الموازنة لا يقتصر فقط على التخطيط وإنما تعتبر في نفس الوقت أداة رقابية فيتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط أولاً بأول لاكتشاف الانحرافات واتخاذ مايلزم لتصحيحها

ومن أهم المؤشرات التي تبين مدى تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية هي:

العمليات المحققة على المقدار بالموازنة ١٠٠٪ لكل من:  
- الإنتاج الكمي ( المياه المنتجة والمشتراة وناتج الأبار)  
- كمية المياه المباعة

الغير منجودة في الطبيعة أو الاشتراكات مكررة لنفس المشترك  
٢- القيمة المضافة الصافية:  
- نسبة تطور القيمة المضافة الصافية = القيمة المضافة الصافية للعام الحالي على القيمة المضافة الصافية للعام السابق ١٠٠٪  
وهناك بعض المظاهر التي تدل على وجود خلل في توزيع القيمة المضافة الصافية وأهمها مايلي:  
١- استهلاك عائد العمل الكامل القيمة المضافة الصافية وأيضاً تجاوزها خلال فترة المتابعة  
٢- ظهور عائد التنظيم بقيمة سالبة خلال فترة المتابعة

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الربحية يبين معدل تكلفة الحصول على الإيراد مدى مساهمة إيرادات النشاط الجاري ( مبيعات المياه الكلية) للتكاليف الكلية للنشاط  
- معدل تكلفة الحصول على الإيراد = التكاليف الكلية للنشاط على إيرادات النشاط الجاري ( المبيعات) ١٠٠٪

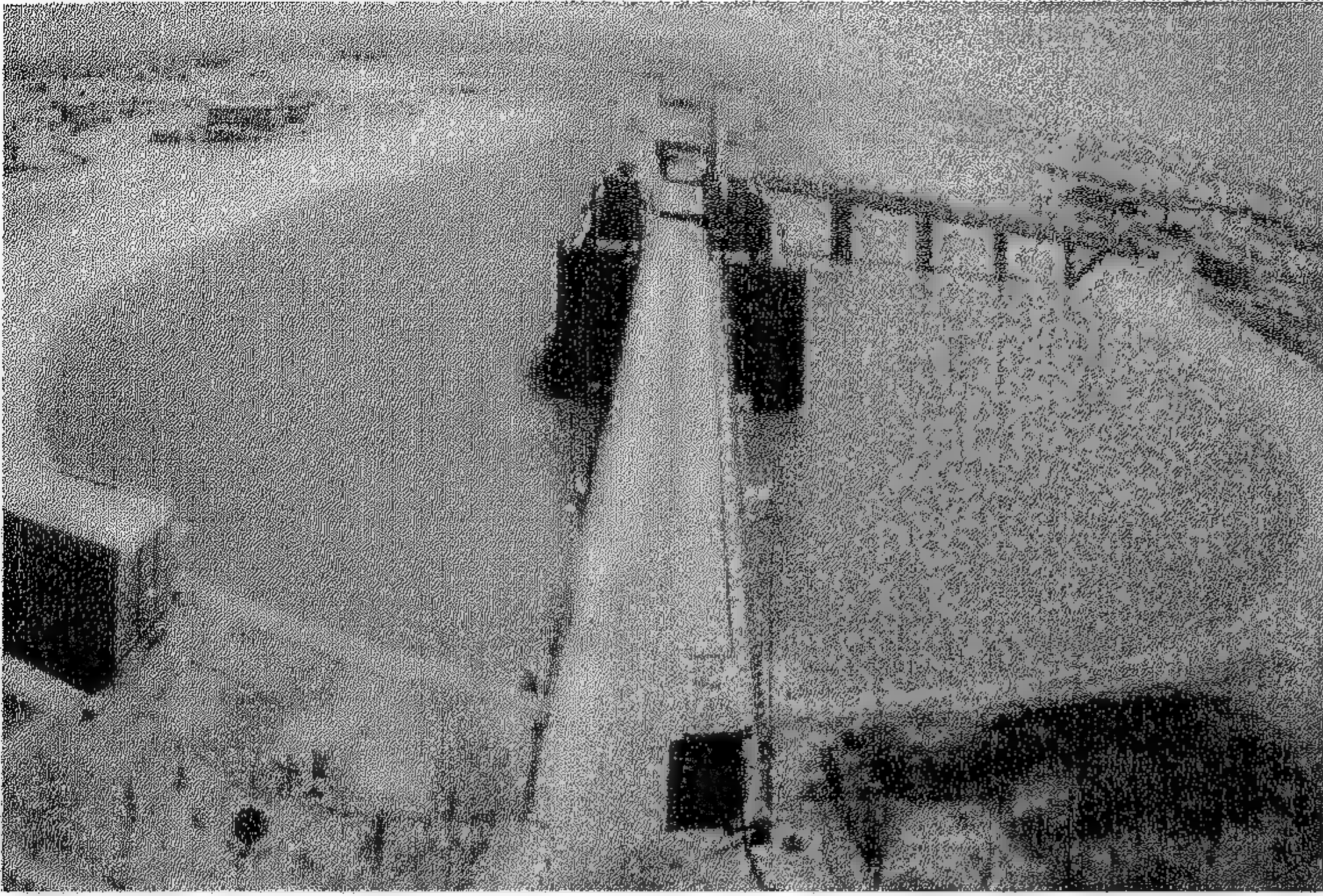
وهناك بعض العوامل التي تؤثر على إيرادات النشاط وتكلفته يتعين مراعاتها لدى تقويم الأداء:  
(١) العوامل الفنية:  
(١) كمية الانتاج:  
تمثل المياه المنتجة والمياه المشتراة القدر الأكبر من المياه المباعة بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مياه منتجة من محطات الترشيح السريع والأبار وتعتبر نسبة الانتفاع بالطاقة عن مدى الاستغلال الأمثل للطاقة من عدمه.

- نسبة الانتفاع بالطاقة  
= كمية مياه الشرب المنتجة على الطاقة التصميمية المتاحة لوحدات الانتاج ١٠٠٪ مع ملاحظة مايلي:  
■ إن محطات إنتاج المياه الكبرى تضم بحيث

إيرادات النشاط  
- صافي الربح والقيمة المضافة  
- عناصر التكاليف والمصروفات  
- شبكة التوزيع والأطوال المتوقعة  
- كمية المياه الفاقد والمجموعات العامة  
- محطات إنتاج المياه المقدر إنشائها وكذلك الأبار  
ثانياً: المؤشرات الخاصة بالربحية:  
١- الربحية:  
- نسبة تطور مجمل ربح النشاط = مجمل الربح ( الخسارة) للعام الحالي على مجمل الربح ( الخسارة) للعام السابق ١٠٠٪  
- نسبة تطور صافي ربح النشاط (خسارة) = صافي أرباح النشاط (خسارة) الفعلي على صافي أرباح النشاط (خسارة) للعام السابق ١٠٠٪  
- نسبة تطور صافي الربح (خسارة) = صافي الأرباح (الخسارة) الفعلية على صافي الأرباح (الخسارة) للعام السابق  
أهم العوامل التي تساعد على حدوث خسائر بالشركة:

(١) ثبات متوسط سعر بيع المتر المكعب من مياه الشرب مع ارتفاع أسعار الخامات والمواد والوقود وقطع الغيار.  
(٢) الإهلاكات المحسوبة على الأصول الثابتة الجديدة والشبكات  
(٣) زيادة الأجور بقيمة العلاوات الخاصة وماترتب على ذلك من زيادة تكلفة المزايا النقدية والتأمينية.  
(٤) ارتفاع تكلفة الفاقد من المياه مما يؤدي إلى ضياع إيرادات كان من الممكن تحقيقها  
(٥) التوصيلات غير الرسمية (خلسة) والتي تؤثر سلباً على إيرادات الشركة  
(٦) عدم تصميم العدادات لبعض المشتركين فضلاً عن وجود عدادات عاطلة  
(٧) تأخر تحصيل بعض مستحقات الشركة قبل المشتركين وبالتالي من أثر على توافر السيولة اللازمة لمواجهة التزامات الشركة من سداد الأقساط والفوائد المستحقة والمخصصات المكونة خلال فترة إعداد القوائم  
(٨) قيام الشركة بإلغاء فواتير تخص سنوات سابقة نتيجة لأخطاء في القراءات أو الاشتراكات





يمكن زيادة طاقتها الانتاجية بنسبة ٢٥٪ عن الطاقة التصميمية مع ضمان التشغيل الآمن للمحطات وإنتاج مياه مطابقة للمعايير القياسية لمياه الشرب وذلك لإمكانية مواجهة الاحتياجات المتزايدة لمستهلكي المياه.

■ أن محطات الترشيح السريع والآبار لها ظروف خاصة منها مايلي:

■ وجود مأخذ محطات الترشيح السريع ترع فرعية تخضع لتنظيم المناوبة الأمر الذي يؤدي إلى توقفها بصفة متكررة مع مناوبات الري.

■ إنقطاع التيار الكهربى عن القرى أو انخفاض الجهد الكهربى خلال ساعات الذروة مما يؤدي إلى كثرة توقف هذه المحطات.

■ معظم الآبار الارتوازية تغذى شبكات قرى مغلقة ( هي شبكات تمد مجموعة من المنشآت بمياه الشرب داخل القرية ولا تمتد إلى خارج تلك القرية) الأمر الذي يستدعى تشغيل هذه الآبار وفق الاحتياجات الفعلية للأهالى الأمر الذي يستدعى تشغيل هذه الآبار وفق الاحتياجات الفعلية للأهالى وذلك مع مراعاة معدل السحب الآمن.

#### (٢) كفاءة شبكة التوزيع:

شبكة التوزيع هي خطوط المواسير التي تتدفق فيها المياه المنتجة لتصل إلى المستهلك ومنها الخطوط الرئيسية ومنها الفرعية وتتحدد أطوال الشبكة طبقاً للاحتياجات ووفقاً للخطة الموضوعية.

■ أطوال شبكة التوزيع والطاقة الاستيعابية: - نسبة الزيادة ( أو النقص) في أطوال شبكة توزيع المياه = الأطوال المضافة إلى (المنقرضة من) الشبكة خلال العام على أطوال شبكة التوزيع للعام السابق ١٠٠ ×

وتتوقف نسبة استيعاب الشبكة على كمية المياه المنتجة والطاقة الاستيعابية للشبكة:

- نسبة استيعاب الشبكة = كمية مياه الشرب المنتجة على الطاقة التصميمية المتاحة لوحدات الإنتاج ١٠٠ ×

ويمكن بيان نسب التطور في أطوال الشبكة واستيعابها.

#### ■ مياه الشرب الفاقدة:

وهي تتضمن كمية المياه اللازمة لغسيل الشبكات وذلك لضمان مستوى جودة الانتاج كما تتضمن الفاقد لدى حالات كسر الشبكة والانفجار لذلك يجب مراعاة تطبيق الخطط الموضوعية لأعمال الصيانة والإصلاح الفوري وأعمال الإحلال والتجديد للخطوط القديمة وذلك لتقليل نسبة الفاقد من المياه لأن أي فاقد في مياه الشرب يعنى إهدار فرصة الحصول على إيرادات للشركة

- نسبة التطور في المياه الفاقدة = كمية المياه الفاقدة خلال العام الحالى على كمية المياه المنتجة خلال العام السابق ١٠٠ ×

#### ■ حالات الكسر والانفجار بالشبكة:

إن الكسور والانفجارات التي تحدث في شبكة توزيع مياه الشرب لها أسباب كثيرة نسوق أهمها لتكون عوناً في عملية تقويم الأداء:

- زيادة أطوال الشبكة لتوصيل مياه الشرب إلى العديد من المدن والقرى والعزب مما يزيد من احتمالات الكسور والانفجارات

- زيادة أعمال البنية الأساسية ( غاز - تليفونات - كهرباء - صرف صحى - رصف) مما يؤدي إلى تعدد حوادث الكسر والانفجار مما يتطلب الأمر التخطيط والتنسيق مع الجهات المعنية في هذا الشأن.

- المسار الطبيعى لخطوط مياه الشرب تقع على حوافى الترع والمصارف بما يعرضها للانهيار والكسر لدى القيام بأعمال تطهير هذه المجارى المائية مما يتطلب الأمر دراسة البدائل الممكنة لوضع خطوط الشبكة في مكان أكثر أمناً.

- الطرق الفرعية لا تتحمل وسائل النقل الثقيل مما يعرضها للإنهيار وبالتالي يحدث الكسور والانفجارات في الشبكة المارة بهذه الطرق

- تقادم الكثير من خطوط شبكة المياه مما يؤدي إلى تآكل المواسير وتحدث الكسور والانفجارات

- نسبة تطور عدد حالات الكسر والانفجار = عدد حالات الكسر والانفجار للعام الحالى على عدد حالات الكسر والانفجار للعام السابق ١٠٠ ×

وهذه النسبة تعد لشبكة المياه الرئيسية ولشبكة المياه الفرعية وأيضاً بالنسبة للشبكات في المدن والمراكز والقرى.

#### (٣) جودة الإنتاج:

للتأكد من جودة الانتاج يجب الالتزام بالاشتراطات والمعايير الصحية عند التعامل مع عينات مياه الشرب المأخوذة من شبكة التوزيع أو وحدات الترشيح السريع أو الآبار الارتوازية وأيضاً من خطوط طرد المحطات الرئيسية وخاصة إجراء التحاليل الكيماوية والبكتريولوجية والميكروسكوبية بالإضافة للخواص الطبيعية مع ضرورة التأكد من: - إن العينات المأخوذة تكون بالعدد المناسب والمكان المناسب وأيضاً الوقت المناسب.

- المحافظة على نسبة الكلور في مياه الشرب في جميع مراحل سير المياه في الشبكة ليكون الكلور الحر المتبقى طبقاً للمواصفات الصحية الوقائية ( لا تقل عن ٠,٥ جزء من المليون) ومن ثم يجب التأكد أن اسطوانات غاز الكلور موجودة بالقدر الكافى لتحقيق النسبة المشار إليها.

- أن نسبة الكلور ( جرعات مخفضة) عندما يكون هناك خلط بين مياه الصرف الزراعى والمياه الخام حتى لا يتحد الكلور مع المواد العضوية

### ضرورة المحافظة على نسبة الكلور المسموح

### بها والتأكد من سلامة أجهزة الإضافة

مكونة مواد مسرطنة وذلك طبقاً للمعايير الصحية مع مراعاة أن تكون نسبة الكلور الحر المتبقى بأطراف الشبكة ٠,٥ جزء من المليون

- مراعاة نسبة العينات الغير مطابقة للمواصفات أن تكون في حدود النسبة المسموح بها ( النسبة المسموح بها هي ٥٪ من إجمالى العينات المحللة وذلك طبقاً لقرار وزير الصحة رقم ١٠٨ لسنة ١٩٩٥ بشأن المعايير والمواصفات الواجب توافرها في المياه الصالحة للشرب والاستخدام المنزلى).

- مراعاة إتمام عملية الغسيل والنظافة والصيانة لأحواض الترشيح والترويق والخزانات حسب الخطة الموضوعية موضح بها جداول دورية منتظمة للنظافة والصيانة.

- ضرورة التأكد من سلامة أجهزة إضافة الشبة والكلور الاحتياطية مع ضرورة تواجد كميات الشبة المناسبة وأيضاً اسطوانات الكلور

#### بعض مؤشرات جودة الإنتاج:

- نسبة التطور في عدد عينات المياه المأخوذة للتحليل للعام الحالى إلى عدد العينات المأخوذة في العام السابق (الفحص البكتريولوجى والكيميائى) عدد عينات الفحص المأخوذة للعام الحالى على عدد عينات الفحص المأخوذة للعام السابق ١٠٠ ×

- نسبة التطور في عدد العينات غير المطابقة = عدد العينات الغير مطابقة خلال العام على عدد العينات المأخوذة خلال العام ١٠٠ ×

وهذا النسبة لقياس عدم المطابقة للتحاليل الكيماوية والبكتريولوجية والميكروسكوبية والخواص الطبيعية.

- نسبة تطور العينات غير المطابقة = عدد العينات الغير مطابقة للعام الحالى على عدد العينات الغير مطابقة للعام السابق ١٠٠ ×

- نسبة العينات الغير مطابقة لزيادة الأكسجين الحيوى الممتص عن الحدود المسموح بها.

عدد العينات الغير مطابقة لزيادة الأكسجين الحيوى عن المعدل على عدد العينات الغير مطابقة ١٠٠ ×

ويمكن استخدام نفس النسبة للأكسجين الكيماوى المستهلك والاكسجين الذائب في الماء.

- نسبة العينات الغير مطابقة لزيادة الرصاص ( معدن ثقيل) عن المسموح بها

عدد العينات الغير مطابقة لزيادة الرصاص



عن المعدل على عدد العينات الغير مطابقة ١٠٠٪ ويمكن استخدام نفس النسبة للنحاس والزنك والزرنيخ والنحاس والكاديوم والسليتيوم - نسبة العينات الغير مطابقة لزيادة الأملاح الذائبة في الماء

عدد العينات الغير مطابقة لزيادة الأملاح الذائبة في الماء على عدد العينات غير المطابقة ١٠٠٪

وبنفس الطريقة يتم التعامل مع بكتريا القولون بنوعيتها وكذلك المبيدات (لاينت - ديلدرين - ملاثيون - اندرين)

(٤) اقتصاديات الأجور وعنصر العمل : ويتكون هيكل العمالة من العمالة الإنتاجية وعمالة الخدمات الإنتاجية والعمالة الإدارية ويتحدد عدد كل نوعية من العمالة حسب نوع العمل المطلوب إنجازه حسب الخطة الموضوعية ويتعين أن تكون العمالة متخصصة كل في مجاله وخاصة المسؤولين عن نسب الكلور والمعايير والمواصفات التي تحكم إنتاج المياه وتوصيلها للمستهلك وأهم المؤشرات هي:

- إنتاجية العامل باستخدام الإنتاج = قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامله على متوسط عدد العاملين خلال العام ١٠٠٪

- انتاجية الجنية / أجر باستخدام الانتاج = قيمة الانتاج الإجمالي بتكلفة عوامله على إجمالي الأجور والمكافآت والحوافز ١٠٠٪ وفي كلا من النسبتين عالية يمكن حسابهما باستخدام التلج:

- نسبة العمالة الغير نشطة / إجمالي عدد العاملين = عدد العمالة الغير نشطة على عدد العاملين ١٠٠٪

والمقصود بالعمالة الغير نشطة العاملين بأجازة مرضية لحالات مزمنة وخاصة العاملين في مجال الكلور وأيضاً العاملين الذين يقومون بعمل خفيف

(٥) كفاءة استخدام مستلزمات الإنتاج: تتمثل مستلزمات الإنتاج في المستلزمات السلعية والخدمات الوسيطة وأهم المؤشرات هي: - نسبة تطور مستلزمات الانتاج = تكلفة مستلزمات الانتاج للعام الحالي على تكلفة مستلزمات الانتاج للعام السابق ١٠٠٪ - نسبة مستلزمات الانتاج إلى قيمة الانتاج = تكلفة مستلزمات الإنتاج على قيمة الانتاج الإجمالي بتكلفة عوامله ١٠٠٪

وقد يؤثر في هاتين النسبتين قيمة بنود الكهرباء وقطع الغيار والزيوت والوقود وأيضاً بند الصيانة للألات والمعدات بالمستلزمات الخدمية.

نسبة عنصرى الكلور والشبة إلى قيمة المستلزمات السلعية = قيمة عنصرى الكلور والشبة على قيمة المستلزمات السلعية ١٠٠٪ - تطور نصيب الـ ١٠٠٠ متر مكعب من الكلور = نصيب الـ ١٠٠٠ متر مكعب من الكلور للعام الحالي على نصيب الـ ١٠٠٠ متر مكعب من الكلور للعام السابق ١٠٠٪

والجدير بالذكر أن الزيادة في استخدام الشبة والكلور قد يرجع إلى زيادة العكارة في المياه الخام وارتفاع العدد الطحلي في بعض فترات السنة كذلك زيادة ورد النيل والاقفاص السكمية بصورة مكثفة في منطقة المآخذ.

(ب) العوامل الخاصة بالكفاءة التسويقية

تتعلق عوامل الكفاءة التسويقية والمؤشرات الخاصة بالكفاءة التسويقية وكفاءة جهاز التحصيل

(١) المبيعات:

- نسبة تطور المبيعات الكلية = قيمة المبيعات الكلية في العام الحالي على قيمة المبيعات الكلية في العام السابق ١٠٠٪

- نسبة كمية المياه المباعة إلى كمية المياه المنتجة والمشتراة = كمية المياه المباعة على كمية المياه المنتجة والمشتراة ١٠٠٪

□ كمية المياه المباعة تقديرياً:

وهي كمية المبيعات المباعة من خلال عدادات معطلة أو بدون عدادات وأيضاً بدون ممارسة والحنفيات العامة في الطرق والميادين (المجموعات العامة).

- نسبة المياه المباعة تقديرياً = كمية المياه المباعة تقديرياً على كمية المياه المباعة ١٠٠٪

- نسبة ال مشتركون المحاسبون تقديرياً = عدد المشتركين المحاسبون تقديرياً على إجمالي عدد المشتركين ١٠٠٪

- نسبة المبيعات للمجموعات العامة = كمية المياه المباعة للمجموعات العامة على كمية المياه المباعة ١٠٠٪

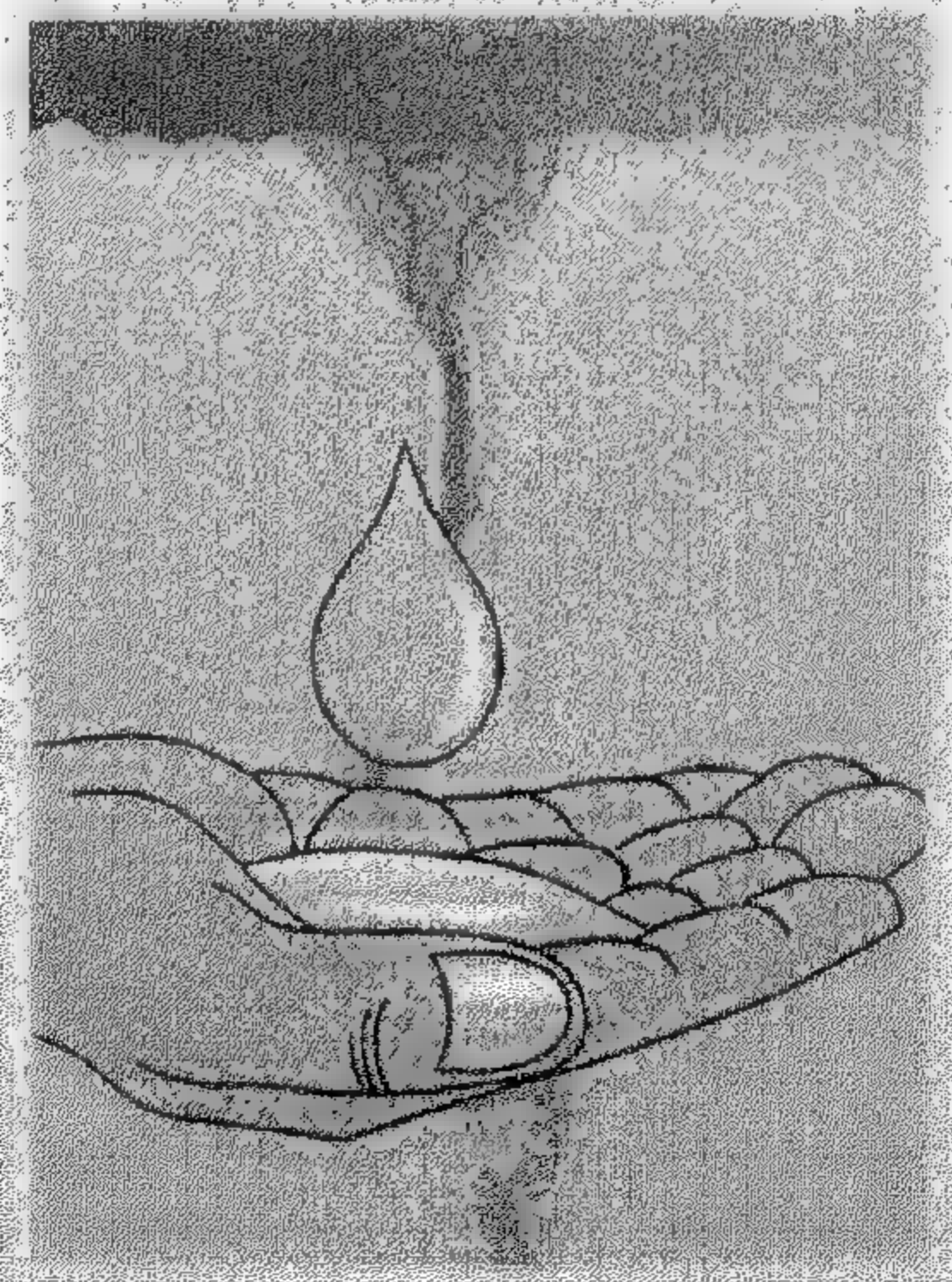
■ كمية مياه الشرب الفاقدة:

مياه الشرب الفاقدة تمثل الفرق الحسابي بين الانتاج والاستهلاك وتشمل كميات غير المحسوبة المتضمنة التوصيلات الخلسة وحنفيات الحريق والمياه المفقودة نتيجة الكسور والانفجارات بالشبكة نتيجة تقادم المواسير مع زيادة الأحمال على الطرق الغير مؤهلة لذلك وأيضاً مياه غسل الشبكات وخصوصاً في المناطق التي تعتمد على المياه الجوفية والتي تعتمد على الغسيل المتكرر لشبكتها بالإضافة إلى المياه المستخدمة في تجارب وغسيل الخطوط الجديدة. ونظراً لأن الفاقد من المياه لا يقابله إيرادات فإن ذلك يؤدي إلى تضخم التكلفة لمتر المياه المكعب.

- نسبة قيمة المياه الفاقدة = القيمة البيعية المقدرة للمياه الفاقدة على قيمة المياه المباعة ١٠٠٪

- نسبة كمية المياه الفاقدة = كمية المياه الفاقدة على كمية المياه المباعة ١٠٠٪

■ متوسط سعر بيع المتر المكعب من مياه الشرب



- نسبة تغطية متوسط التكلفة الكلية لمتر المياه المكعب = متوسط سعر بيع المتر المكعب من مياه الشرب على متوسط التكلفة الكلية للمتر المربع من مياه الشرب ١٠٠٪

■ ضرورة الوصول إلى البيانات والأرقام الصحيحة للوصول إلى رقم المبيعات والمياه المباعة تقديراً والمياه الفاقدة لذلك يجب التأكد من:

١- أن جميع وحدات الترشيح والآبار الأرتوازية مزودة بعدادات تعمل لقياس الانتاج الفعلي لإمكان توفير تقارير شهرية لإدارة التكاليف وإدارة التحليل المالي وإدارة بحوث الإنتاج مع مقارنة هذه القياسات بالمخطط بالوحدات والآبار واكتشاف الانحرافات (إن وجدت) وسبل علاجها في ضوء اعتبارات التشغيل وطاقات الشبكة واحتياجات المستهلكين

٢- أن جميع المحطات الكبرى مزودة بأجهزة قياس تعمل ويتم معايرتها دورياً للتأكد من القياس الفعلي للإنتاج.

٣- أن المحطات تحت عمليات الإحلال والتجديد والتطوير يتم إنتاجها حسب طاقات الانتاج الفعلية وساعات التشغيل للوحدات ومتابعة تركيب أجهزة القياس الأمر الذي يعطى اطمئناناً لكمية المياه المنتجة.

٤- أن قياس الاستهلاك يتم فعلياً بتعميم نظام العدادات وميكنة القراءة والتحصيل بواسطة وحدات الحاسب المحمولة (الهاند هليد)

(٢) مؤشرات الكفاءة التسويقية:

- نسبة التكاليف التسويقية إلى قيمة المبيعات الكلية = انتكالف التسويقية على قيمة المبيعات الكلية ١٠٠٪

- نسبة المصروفات الإدارية إلى قيمة المبيعات الكلية = المصروفات الإدارية على قيمة المبيعات الكلية ١٠٠٪

- نسبة الربح عن كل جنية مبيعات = صافي الربح من عمليات النشاط الجاري على إجمالي قيمة المبيعات

(٣) كفاءة جهاز التحصيل:

- نسبة الأرصدة المدينة المتوقفة إلى جملة الأرصدة المدينة = نسبة الأرصدة المدينة المتوقفة على جملة الأرصدة المدينة في ذات التاريخ ١٠٠٪ - نسبة تطور الأرصدة المدينة المتوقفة = جملة الأرصدة المدينة المتوقفة للعام الحالي على جملة الأرصدة المدينة المتوقفة للعام السابق ١٠٠٪

والأرصدة الواردة في النسبتين عالية قبل استبعاد المخصص تمل على مدى كفاءة جهاز التحصيل وموقفه بالنسبة للعام السابق.

- نسبة المحصل لعملاء مياه الشرب بالقطاع الخاص = المبلغ المحصل من عملاء مياه الشرب بالقطاع الخاص على جملة مديونية عملاء الشرب القطاع الخاص ١٠٠٪

- نسبة المحصل لعملاء مياه الشرب بالقطاع العام والحكومي = المبلغ المحصل من عملاء مياه الشرب بالقطاع العام والحكومي على جملة مديونية عملاء الشرب القطاع العام والحكومي ١٠٠٪

وكما تدنت نسبة التحصيل كما أثر ذلك سلباً على قدرة جهاز التحصيل على سداد الالتزامات قصيرة الأجل والعاجلة.

وقد يرجع انخفاض نسبة التحصيل لما يلي:

١- عدم استجابة المجموعات العامة (الوحدات



المحلية.....) لسداد المستحق عليها لقاء ما استهلكته من مياه الشرب وأيضاً عدم استجابة القطاع العام والحكومة وقد يرجع ذلك لعدم وجود اعتمادات مخصصة لمياه الشرب أو اعتمادات لا تكفى

٢- عدم وجود وسائل فعالة لتحصيل المستحق مثال الضبطية القضائية.

٣- عدم تيسير نظام التقسيط للمبالغ المتراكمة سواء لقطاع الخاص أو المواطنين وخاصة محدودى الدخل.

**رابعاً: الجودة فى تديم الخدمة.**

يقصد بالجودة مراعاة كافة الجوانب الفنية وقواعد التشغيل التى يرضى عنها مستهلكو المياه وتتمثل أهم عناصر الجودة فيما يلى:

١- سلامة المياه من كافة التلوثات.  
٢- سلامة شبكة التوزيع ونظافتها.  
٣- توصيل المياه إلى كل مكان يتواجد فيه مستهلك المياه.

٤- توصيل المياه للأدوار العليا فى كل المناطق  
٥- استمرار تواجد المياه على مدار الساعة

دون انقطاع

٦- العدالة فى تحصيل ثمن المياه المستهلكة دون زيادة

٧- سرعة التحقيق فى شكاوى مستهلكى المياه وأهمها:

- تلوث المياه ووجود شوائب حمراء اللون
- ظهور طعم للمياه وأيضاً رائحة
- وجود عكارة ورواسب فى الماء
- عدم وصول المياه للمستهلك وخاصة الأدوار العليا

ومن المؤشرات المستخدمة فى هذا المجال:

- متوسط نصيب المائة ألف مستهلك للمياه من الشكاوى = عدد الشكاوى خلال الفترة على عدد مستهلكى المياه خلال الفترة ( بالمائة ألف )  $100 \times$   
- نسبة الشكاوى من وجود شوائب حمراء اللون بمياه الشرب = عدد الشكاوى من وجود شوائب حمراء اللون بمياه الشرب خلال الفترة على إجمالى عدد الشكاوى خلال الفترة  $100 \times$   
وعلى نفس النهج يمكن استخراج النسبة لشكاوى ظهور عكارة ورواسب وأيضاً لشكاوى من انقطاع مياه الشرب = عدد شكاوى انقطاع مياه الشرب على إجمالى عدد الشكاوى  $100 \times$

وعلى نفس النهج يمكن استخراج النسبة لشكاوى عدم صعود المياه للأدوار العليا وعدم تواجد خدمة توصيل مياه الشرب لبعض الأماكن

- نسبة الشكاوى من تحصيل قيمة مياه الشرب بالزيادة = عدد شكاوى تحصيل قيمة مياه الشرب بالزيادة على إجمالى عدد الشكاوى  $100 \times$   
**خامساً: هيكل التمويل:**

مؤشرات هيكل التمويل:

- نسبة القروض ( المصادر الخارجية للتمويل ) إلى إجمالى تمويل الاستثمار = قيمة القروض على إجمالى تمويل الاستثمار  $100 \times$   
- نسبة رصيد الخسائر المرحلة ( إن وجدت ) لرأس المال = قيمة رصيد الخسائر المرحلة على قيمة رأس المال  $100 \times$

بالإضافة إلى مدى قدرة الشركة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل والعاجلة والتى تتمثل مؤشراتنا فى نسب التداول والسيولة والسيولة

السريعة.

وقد يكون هناك بعض مظاهر الخل فى الهيكل التمويلي أهمها ما يلى:

١- ظهور صافى حقوق الملكية بقيمة سالبة ومن أهم أسباب ذلك ارتفاع الخسائر المرحلة  
٢- ظهور صافى المال العامل بقيمة سالبة  
٣- انخفاض نسب التداول والسيولة والسيولة السريعة

**سادساً: النشاط الاستثماري**

أ - تهدف الخطة الاستثمارية لشركات إنتاج مياه الشرب إلى:

١- زيادة كمية المياه المنتجة لتلبية احتياجات المستهلكين

٢- إضافة طاقة إنتاجية جديدة عن طريق مشروعات التوسع

٣- رفع كفاءة وتحسين محطات إنتاج المياه القائمة

٤- الاهتمام بشبكة توزيع المياه بزيادة أطوالها وتجديد المتقادم منها سواء الرئيسية منها أو الفرعية.

وهناك العديد من المؤشرات التى تساعد فى تقويم أداء النشاط الاستثماري منها:

١- نسبة قيمة الأعمال المنفذة إلى القيمة المعتمدة للمشروعات  
٢- نسبة المنصرف الفعلى إلى القيمة المعتمدة للمشروعات  
٣- نسبة المنصرف الفعلى إلى قيمة الأعمال المنفذة

هذا بالإضافة إلى الأهمية النسبية لإجمالى التمويل الذاتى ومدى الالتزام بتنفيذ البرنامج الزمنى للمشروعات المدرجة بالموازنة الاستثمارية (ب) هناك بعض الظواهر التى تشوب إمداد وتنفيذ المشروعات والتى تؤدى إلى تأخر نهوها فى المواعيد المقررة بما يحرم الشركة من الاستفادة منها فى الوقت المحدد ويتعين أخذها فى الاعتبار عند تقويم أداء الشركة:

١- ضيق الشوارع ووجود خطوط صرف صحى وتليفونات ومياه وكابلات كهرباء ووجود صخور فى باطن الأرض بموقع العمل وارتفاع منسوب المياه

٢- صعوبة الحصول على تاريخ الحفر والبناء  
٣- تباطؤ بعض المقاولين فى التنفيذ

٤- تكليف بعض المقاولين بأعمال إضافية لم تكن مدرجة بالعقد مثال خطوط مواسير جديدة

٥- وجود عيوب فنية فى بعض الأعمال المنفذة سواء فى شبكات توزيع المياه أو الغرف

٦- عدم تجهيز موقع العمليات قبل البدء فى التنفيذ سواء من حيث الاستلام أو التأكد من عدم تخصيص الموقع لعمل آخر

**سابعاً: النشاط البيئى:**

تتلوث المياه بكل ما يفسد خصائصه أو يغير طبيعتها عن طريق المخلفات الإنسانية أو النباتية أو الحيوانية أو المعدنية أو الكيماوية والتى تلقى أو تصب فى مصادر مياه الشرب الخام (الأنهار) كما تتلوث المياه الجوفية أيضاً

بالمركبات الكيماوية أو البكتيريا نتيجة تسرب مياه المجارى والصرف إليها.

وهناك بعض المؤشرات التى تؤخذ فى الاعتبار لدى تقويم أداء النشاط البيئى -معدل التكاليف البيئية = التكاليف البيئية على إجمالى تكاليف التشغيل  $100 \times$

- الأهمية النسبية للأصول الرأسمالية اللازمة لعلاج التلوث = قيمة الأصول الرأسمالية اللازمة لعلاج آثار التلوث على قيمة إجمالى الأصول الرأسمالية  $100 \times$

- ويمكن استخدام النسب الواردة بالبند رابعاً حيث إنها تظهر كمية وحجم التلوث المبدئى وذلك من تصنيف الشكاوى وتحليلها.

**مصادر تلوث مياه الشرب**

١- صرف المخلفات الصناعية من شركات وصناعات مختلفة وكذا الصرف الزراعى فى مجرى نهر النيل أمام مآخذ المياه بالإضافة إلى إلقاء ما تحمله عربات الكسح من مخلفات فى مجرى نهر النيل لعدم وجود شبكات صرف صحى فى بعض المواقع

٢- قلة كفاءة المعالجة فى محطات تنقية مياه الشرب فى المحطات المرشحة مثل عدم ضبط جرعات الشبة المضافة أو الكلو النهائى أو عدم الصيانة المستمرة لأحواض الترسيب والترشيح  
٣- وجود مصادر تلوث حول محطات المياه تتمثل فى الهيش والبوص

٤- عدم مطابقة مآخذ بعض المحطات للاشتراطات الصحية لعدة أسباب منها:

- وجود ماسورة صرف العادم بالقرب من المآخذ

- وجود مقلب قمامة بجوار المآخذ

- وجود الروبة ملاصقة للمآخذ

- وجود صرف زراعى بالقرب من المآخذ

- ماسورة الأخذ مدفونة فى الطين

٥- عدم الاهتمام بتحجير البر أمام المآخذ لمنع تراكم ورد النيل والهيش والبوص الذى يؤدى إلى اختناق البيارات مما يجعلها غير صالحة وتكون مصدراً للتلوث.

٦- انتشار المراكب السياحية الراسية أو المتحركة حول بعض المحطات وتقوم تلك المراكب بإلقاء مخلفاتها فى النيل (بجانب المحطات) بالإضافة إلى أن تلاصق بعض هذه المراكب من الجهتين بمآخذ بعض المحطات (مخالفين لشروط المسافة حول مآخذ محطات المياه) تعتبر كحائط صد لاتجاه سريان مياه النيل مما يعوق تصريف مياه الروبة وتدخل مع المياه وبالتالي تراكمتها فى المروقات مما يؤدى إلى تكوين طبقات غليظة من الريم فوق سطح المروقات والتى تحتوى على مواد عضوية وطحالب

٧- تلوث مياه الشرب بمياه الصرف الصحى

٨- تلف خزانات المياه وعدم إحكام غلقها بالإضافة إلى عدم إجراء الصيانة والنظافة اللازمة يؤدى إلى تلوث المياه

٩- عدم استيفاء الأبار الاشتراطات الصحية الخاصة بشرط المسافة وعدم كلورة المياه الجوفية أحياناً

وعلى مقوم أداء شركات مياه الشرب أن يتأكد من قيام الشركات بمعالجة مصادر التلوث وفقاً للمعايير والمواصفات الموضوعة والمتفق عليه

## تأخير تحصيل المستحقات

## المالية تؤثر على الالتزامات





■ إعداد / هاجر فضل الله غزالي

مدير عام بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

# تقارير الكفاية

## مميزاتها ومشكلاتها

وعلاقته بالموظف أكثر من تأثره بعمله ودرجة تقدمه ونشاطه وبذلك يخضع تقدير الموظف للنزعة الشخصية مما يستحيل معه التقدير بطريقة موضوعية بعيدة عن المؤثرات الشخصية.

● الإساءة إلى الصلة بين الرئيس والمؤوس تجعل تقارير الكفاية علنية وفتح باب التظلم منها أمام العاملين يؤدي إلى مهاجمتهم لرؤسائهم أما إذا أخذنا بسرية التقارير فقد أثرت الريبة والشك في نفوس العاملين وجعلنا منها أداة طيعه في يد البعض للكيد والانتقام الشخصي وفي كلتا الصالتي تسيء إلى العلاقة بين العاملين ورؤسائهم.

● إفساد الخلق الإداري حيث يشيع النفاق للرؤساء كما يفتح الباب أمام المآرب والأهواء خاصة إذا اتخذ النظام كأساس للترقية بالاختيار.

والواقع أن هذه العيوب التي تؤخذ على تقارير الكفاية إنما هي أخطاء تقترن بتطبيق هذا النظام فمثلاً يمكن الحد من تحكم الرئيس في تقدير الكفاية عن طريق تحديد عناصر الكفاية وتعريفها وتحديد المصادر التي يستقي منها الرئيس تقديره وإلزامه بتسبيب التقرير وضرورة المراجعة والتعقيب على التقرير من الرئيس الأعلى وأيضاً إلزام الرؤساء المباشرين بالقيد في سجل الرئيس المباشر وذلك بتسجيل كافة ما يعين من مؤوسسيهم سواء سلباً أو إيجاباً أولاً بأول حتى تكون هذه المواقف المثبتة هي أساس تقييم كل عامل عن الفترة التي يتم فيها التقييم دون التأثر بآخر موقف صدر من العامل وقت التقييم.

كما أنه يمكن الحد من مساوئ العلنية والسرية المطلقتين للتقارير بالأخذ بالعلنية النسبية لهذه التقارير وذلك فقط في حالة ضعف الكفاية وذلك بمناقشة واضع التقرير للموظف على أفراد في أساليب ضعف كفايته وأوجه علاجها وما يستطيع أن يقدمه له من مساعدة وبذا تكون تقارير الكفاية أداة لتدعيم الصلة بين الموظف ورئيسه.

كما أنه يمكن قصر الترقية بالاختيار على مستويات وظائف الإدارة العليا وذلك للحد من مساوئ تقارير الكفاية.

ومن هنا يتضح لنا أن نظام تقارير الكفاية من أفضل النظم لتقدير كفاية العاملين إذا ما تم تطبيقه بطريقة موضوعية يتم فيها الابتعاد عن التقييم الشخصي للعامل والاستناد في تقييمه إلى وقائع وحقائق مثبتة سواء في ملف خدمة العامل أو سجل رئيسه المباشر.

انحياز الرئيس إلى المقربين منه كما أن تقييم الرؤوسين يختلف من رئيس لآخر فقد يهتم أحدهم بعنصر الكفاءة في العمل فقط والآخر قد ركز على سرعة الانجاز أو السلوكيات .... إلخ هنا في حين أن العبرة في تقييم العامل تكون للصفات المكونة للكفاية مجتمعة ومن هنا نشأ نظام تكليف الرؤساء المباشرين بتقديم تقارير دورية يسجلون فيها رأيهم بشأن كفاية مؤوسسيهم ومن ثم تسجيل هذا التقييم في تقارير الكفاية سواء كانت سنوية أو نصف سنوية أو شهرية .... إلخ. وتعتبر هذه الوسيلة الأخيرة هي أدق وأبسط وسيلة لتطبيق نظام تقارير الكفاية.

### مزايا نظام تقارير الكفاية

لاشك أن هناك مزايا عديدة لنظام تقارير الكفاية نجملها فيما يلي:

● استمرار الرقابة والإشراف على الرؤوسين ذلك حتى يتمكن الرئيس المباشر من وضع التقرير الدوري عن أوجه كفاية كل منهم.

● إحساس العاملين بالمسئولية فشعور الموظف بأن عمله موضع تقييم رؤسائه المباشرين يجعله يجتهد في عمله ويخلص له حتى لا يتعرض للنقل من وظيفته أو حرمانه من مزاياها.

● تحديد مستويات الأداء للأعمال المختلفة وبالتالي وضع مقاييس لمستويات الاتجاز المطلوب في كل حالة وذلك عند تعدد نماذج تقارير الكفاية تبعاً لتنوع العمل واختلاف طبيعته من وظيفة لأخرى.

● تحسين كفاية الموظف حيث يتم تعريف الموظف بضعف الكفاية بنواحي الضعف حتى يسعى لتداركها.

● الكشف عن الاحتياجات التدريبية ببعض نوعيات النشاط التي تبين منها عدم فهم العاملين بها لمتطلبات العمل أو سلوكياته.

● عدالة شئون العاملين في التعامل مع الموظفين فبتقارير الكفاية تتخذ أساساً لإجراء حركة النقل داخل الوظائف المختلفة وكذا إجراء الترقيات بالأقدمية والاختيار ومنح العلاوات التشجيعية واستبقاء الموظف أو إعفاؤه من الخدمة.

وبالرغم من أهمية تقارير الكفاية في تقييم الأداء إلا أن هناك عيوب في هذا النظام من أهمها:

● استحالة تحقيق الموضوعية في تقدير الكفاية فتفاوت الرؤساء في الشخصية من المستوى الذهني والتربوي ينشأ عنه بالضرورة تباين شديد ومفارقات في طرق تقديرهم لكفاية الشخص الواحد ومن ثم فتقدير كفاية الموظف يتأثر بشخصية الرئيس مدفوع تفكيره وأخلاقه

يقتضى تنظيم الوظيفة العامة التحقق من كفاءة الموظف ليس فقط عند التحاقه بالوظيفة بل يتطلب الأمر التأكد من احتفاظه بمستوى الكفاية اللازمة لحسن أداء الخدمات العامة أثناء مباشرته لها لذا فإن الأمر يقتضى وضع معايير لتقدير كفاية الموظف بصفة دورية في فترات زمنية محددة وفور إجراءات معينة وهي المعروفة بتقارير الكفاية.

فتقدير الكفاية يعنى قياس توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شاغلها.

ولما كانت الوظيفة العامة تفرض على شاغلها واجبات ومسئوليات معينة ولما كان قيام الموظف بواجباته الوظيفية يتم بإشراف رئيس مباشر له في عمله يحاسبه على حسن أدائه أيضاً فإن المصلحة العامة تقتضى عدم إسناد الوظائف العامة لغير الأكفاء القادرين على أداء تبعاتها لذلك كان لابد من وضع معايير لتقدير كفاءة الموظف ومعرفة مدى صلاحيته لمباشرة أعباء وظيفته والترقى إلى الوظيفة الأعلى.

وقد أثبتت التجارب عن وجود وسيلتين رئيسيتين لتقدير كفاءة الموظف ألا وهى : إما إجراء اختبار لقياس كفايته أو استطلاع رأى رئيسه المباشر بشأن مدى كفايته.

وعلى الرغم من أن طريقة الاختبار تمنع تحيز الرؤساء وتحكمهم في مؤوسسيهم إلا أنه أخذ عليها أنها تصلح فقط لمعرفة مدى ما حصله الموظف من معلومات عن أعمال وظيفته ولكنها لا تقيد في الكشف عن الصفات الذاتية التي تتطلبها الكفاية الوظيفية كالإخلاص والقدرة على تحمل المسئولية والمواظبة وحسن المعاملة .... إلخ.

كما أن إشغال العاملين بالاستعداد لمثل هذا الامتحان يصرفهم عن أداء واجباتهم الرئيسية مما يضر بالصالح العام فضلاً عن أن الموظفين لا يتساوون في القدرة على أداء الامتحان لأن قابلية الإنسان له تقل بتقدمه في السن ومن ثم فالامتحان لا يصلح بصفة عامة كأداة حقيقية لتقدير كفاية الموظف كما يؤخذ على الاختبارات الدورية لقياس كفاية الموظف أنها تقتصر فقط على تقدير الكفاية في وقت معين على وجه التحديد وهو وقت إجراء الاختبار وبالتالي فهي لا تعبر بالضرورة عن درجة الأداء اليومي الفعلي للعمل فضلاً عن تأثرها بالظروف الشخصية للعامل عند أداء الامتحان.

أما بالنسبة لتقدير كفاية العامل وفق رأى الرئيس المباشر باعتباره خير من يستطيع تقدير كفاية الموظف على أساس سليم من الواقع ويبدى الرئيس المباشر رأيه في كفاية مؤوسيه فقد تشوبها بعض المساوئ وذلك بعدم مراعاة الحيادية أو الواقعية في التقييم وكذا احتمال



# فى دراسة للأثار الاقتصادية لتنمية الساحل الشمالى

## ضرورة تكاتف المجتمع الدولى لتطهير ٦٣٩ ألف ف

المشكلة موضوع البحث:

لاشك ان تعمير وتنمية الساحل الشمالى من الصحراء الغربية وتنمية الموارد الاقتصادية المتاحة فى هذه المنطقة تعد من الوسائل التى تساعد على توسيع الرقعة المعمورة فى البلاد وتخفف الضغط السكانى على اراضى وادى النيل ودلتاه فى ظل توافر فرص هائلة لتنمية موارده وامكانياته على مستوى كافة المجالات السياحية والمائية والزراعية والحيوانية والصناعية، فمطلة الساحل الشمالى الغربى وظهيرها الصحراوى تعتبر احدى المناطق الواعدة التى يمكن عن طريق استغلال مواردها الاستغلال الامثل احدث طفرة فى التنمية الاقتصادية والسكانية فى مصر.

وتجدر الإشارة إلى أنه فى حالة عدم القيام باستغلال هذه المنطقة بالشكل الامثل وعدم القيام باجراء التخطيط اللازم لها ستفقد الدولة فرص استثمارية هائلة تمكنها من وضع حلول

إعداد: مديرية التنظيم والإدارة محافظة مطروح

واقعية للمشاكل التى تسعى الدولة جاهده للتغلب عليها وتأتى فى مقدمتها مشكلة البطالة ومشكلة نقص الانتاج الحيوانى والزراعى وخاصة الحبوب وعلاوة على ما سبق ستتمكن الدولة من خلال توظيف امكانيات هذه المنطقة من تحقيق كافة معدلات النمو الاقتصادى بخطتها القصيرة والطويلة الأجل.

وجدير بالذكر أن محافظة مطروح كانت سلة الغذاء لمصر والمنطقة فى العصر الرومانى وكانت محطة لتصدير الفواكه والمحاصيل عبر مينائها القديم لاوريا فى تلك الأزمنة البعيدة، فالتاريخ يذكر أن الفراعنة والاغريق والرومان قاموا بزراعة مساحات شاسعة بهذه المنطقة مستخدمين فى ذلك عددا كبيرا من الخزانات والخنادق لالتفاف بمياه الامطار فى عملية الزراعة.

وهناك العديد من الدراسات التى تناولت اهمية المنطقة ( الساحل الشمالى) وتم اقتراح العديد من المشروعات التنموية بها ففى الثمانيات تم الاهتمام بدراسة مشروع منخفض القطارة وفى الفترة الاخيرة تم طرح مشروع جديد للدكتور قاروق الباز عالم الفضاء المصرى وهو مايسمى بممر التعمير فى الصحراء الغربية كما تقدم عالم الجيولوجيا الدكتور/ رشدى سعيد - مقترح تناول فيه تنمية الجزء الشمالى من الصحراء الغربية بشمال واحة سيوة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الامكانيات المتاحة لمنطقة الساحل الشمالى والظهير الصحراوى بالصحراء الغربية للاستفادة منها عند وضع الخطط الحالية والمستقبلية المتعلقة بتنمية الساحل الشمالى والظهير الصحراوى الأمر الذى يساهم بشكل مباشر فى احدث التنمية الشاملة على مستوى كافة محاور التنمية المختلفة.

أهمية البحث:

كما سبق أن اوضحنا بعاليه أن تنمية الساحل الشمالى والاستفادة من الامكانيات المتاحة اكبر استفادة ممكنة سوف يؤدى إلى تحقيق خطط وسياسات الدولة، فمن الناحية



التنمية الاقتصادية للساحل الشمالى والظهير  
الصحراوى تساهم بشكل فعال فى الحد من البطالة



# سدان صالحة للزراعة من الأنغام



المزيد من الدراسات بمعرفة المراكز العلمية المتخصصة كل فيما يخصه لاستكشاف الامكانيات الحقيقية التي تكمن داخل اراضي محافظة مطروح واقتراح التوصيات العلمية القابلة للتنفيذ لاستغلال تلك الامكانيات الاستغلال الامثل وذلك في اطار من التخطيط العلمى الشامل لهذه البعثة الغالية من الاراضى المصرية .

## مشروع منخفض القطارة:

ويتلخص هذا المشروع الكبير فى شق قناة بالقرب من العلمين لتحويل جانب من مياه البحر المتوسط اليه - بطول ٧٦ كم وذلك ليصبح المنخفض بحيرة داخلية ينحدر إليها ماء البحر بصفة مستمرة على شكل شلال يولد الكهرباء من خلال مجموعة من التوربينات الضخمة.

وبتنفيذ هذا المشروع يمكن رى مساحة من الاراضى تبلغ ١٥٠ ألف فدان على حسب المقتن المائى ٣٢٠ فى اليوم للفدان الواحد (١) وذلك من المياه المتسربة بالخزان الجوفى.

## تنمية الثروة السمكية وصيد الاسفنج:

### تنمية الثروة السمكية:

على الرغم من تواضع امكانيات الصيد البحرى الطبيعية فى هذا الاقليم الساحلى والعوامل التى تؤثر فيه فإنه من الممكن تحسين اسلوب استغلال هذا المصدر الطبيعى باتباع الاساليب العلمية الحديثة وتطوير شبكة النقل ورفع كفاءة العاملين فى مجال الصيد وبالتالى يحتل الصيد البحرى والثروة السمكية مكانهما على خريطة استغلال الامكانيات الاقتصادية فى المنطقة اذ أنه لا بد من استغلال هذه الثروة لسواحل المحافظة الممتدة ٥٤٠ كم ٢ وكذا التوسع فى استغلال البحيرات الطبيعية عند شواطئ مرسى مطروح / العلمين كمزارع سمكية.

وكذلك العمل على تدريب الاهلى على هذه الاعمال ( صيد / الاسماك - الاسفنج ) للاستفادة بهم فى مشروعات الصيد والعمل على زيادة دخلهم مع زيادة وحدات الصيد الإلى للعمل على زيادة الانتاج ومضاعفته من جهة وخفض اسعاره من جهة أخرى.

وتعد عملية صيد الاسماك والاسفنج من الموارد الاقتصادية فى الاقليم الساحلى وذلك على الرغم من عدم استغلالها على نطاق واسع أو بأسلوب اقتصادى له أهمية.

فصيد الاسماك يعتبر من الانشطة الضعيفة فى الاقليم وربما كان ذلك لطبيعة سكان البدو فى الاقليم كما ان مهارتهم فى الصيد محدودة فهم يستخدمون اساليب الصيد البدائية اصف إلى ذلك عدم توفر امكانية النقل وطرف ووسائل الحفظ المختلفة، وكذلك التسهيلات الخاصة برسو سفن الصيد وخدماتها فهى تعتبر محدودة للغاية لهذا كان صيد الاسماك لايسهم فى دراسات سبل تنمية الاقليم ولهذا أيضا يجب ان ينظر إلى الدراسات البيولوجية البحرية التى اجريت على الاقليم وتكتملها بالنسبة إلى الساحل الشمالى الغربى وكذلك لا بد من

بجميع مراكز ومدن وقرى المحافظة. ان محافظة مطروح ومنطقة الساحل الشمالى الغربى من المناطق الواعدة فى زراعة المحاصيل الاستراتيجية وعلى رأسها القمح حيث نجحت كل التجارب التى اوضحت ملائمة القمح لطبيعة اراضى الساحل الشمالى وبالفعل تم زراعة ٢٥ ألف فدان على مياه رى ترعة الحمام واعطى انتاجية وصلت إلى ١٠ اردب للفدان كما تم زراعة القمح أيضا على مياه الامطار فى مساحة ٢٧ ألف فدان واغطت انتاجية وصلت إلى ١,٥ اردب للفدان واذا تم رى هذه المساحات برى تكميلى من المؤكد أن الانتاجية ستتضاعف بالشكل الذى يمكن ان يؤدى إلى أن تكون محافظة مطروح سلة الغذاء كما كانت عليه فى العصور القديمة.

## تنمية النباتات الطبية:

وهى تلك النباتات التى تستعمل فى العلاج أو تكون مصدر المواد ذات التأثير طبي وهى ذات اهمية وقيمة استراتيجة وتنمو أما برية أو منزرعة وتمثل ثروة طبيعية واقتصادية وتلائم الظروف الجغرافية فى المنطقة الساحلية زراعتها من حيث توفر اشعة الشمس طوال العام وتعدد انواع التربة مع توافر الأرض المستصلحة فى الاقليم .

ويتضح ان الثروة النباتية فى حاجة إلى الاستغلال والتنمية لامكانية الاستفادة منها فى بعض الصناعات الدوائية والكيميائية والغذائية وفى جميع الاحوال يتطلب الامر

الاقتصادية سوف تتحقق فرص استثمارية هائلة تسهم فى زيادة الناتج القومى، ومن الناحية الاجتماعية سوف تحدث عملية التنمية زيادات كبيرة فى مستوى دخول الاسر المصرية وارتفاع مستوى معيشتها، ومن الناحية السياسية ستتيح عملية التنمية بالساحل الشمالى ايجاد فرص عمل للاف الخريجين والعاطلين الامر الذى ساهم بشكل فعال فى الحد من مشكلة البطالة التى تعاني منها معظم الاسر المصرية وسوف يتحقق هدف الدولة المتمثل فى كسب رضا المواطنين عن اداء الحكومة فيما تتيحه من فرص عمل، وتوفير منتجات بجودة عالية والعمل باستمرار على رفع مستوى معيشة المواطنين.

## مجالات التنمية الاقتصادية فى الساحل الشمالى وبعض المشاكل التى تواجهها: التنمية الزراعية:

تمتلك محافظة مطروح مساحات من الاراضى يمكن من خلال استغلالها الاستغلال الامثل من قبل الجهات المسئولة ومتخذى القرار أن تساهم فى سد الفجوة الغذائية الحالية.

وأن أجمالى مساحات الاراضى الزراعية داخل الزمام تبلغ ٧٩٨,٣٩٩ فدان بينما تبلغ مساحة الاراضى الزراعية خارج الزمام ٢٧٨,٥٤١ فدان كما تم إنتاج كميات مناسبة من الانتاج الزراعى من التين والزيتون والعنب والبطيخ والبلح والبرسيم الحجازى



الثروة الحيوانية مما أدى إلى عدم اتباع التعليمات البيطرية والنصائح الصادرة من الأطباء البيطريين.

٤ - بعد المسافات بين قرى ومدن المحافظة وما ترتب عليه من إعاقة وصعوبة عمليات الرعاية البيطرية في ظل قلة عدد الأطباء البيطريين على مستوى المحافظة (عدد ٦٢ طبيب بيطري قائم بالعمل وهو عدد لا يتناسب مع مساحة المحافظة المترامية التي تنتشر بها الانواع المختلفة من الثروة الحيوانية والداجنة ولتلافى السلبات السابقة فإنه لابد من دعوة القطاع الخاص لإنشاء مزارع حيوانية بنظام التربية المغلقة ويغلب عليها طابع التخصص مع تزويد المحافظة بالأعداد المناسبة من الأطباء البيطريين بصفة استثنائية لسد العجز القائم في هذا التخصص والعمل على وضع نظام إثابة أفضل للأطباء البيطريين ضمانا لاستمرارهم بالعمل داخل المحافظة وعدم قيامهم بتقديم استقالاتهم.

**التنمية الصناعية في الاقليم الساحلي:**  
تعد الصناعة من أهم صور النشاط الاقتصادي خاصة إذا ما توافرت لها مقومات قيامها فهي تعد مجالا متسعا لاستيعاب العدد الأكبر من الأيدي العاملة كما تؤدي إلى رفع المستوى المعيشي للسكان العاملين بها وقيامها سيؤدي إلى تطور كبير في توزيع السكان والمراكز العمرانية ووسائل وطرق النقل والمواصلات وتماشيا مع التنمية المقترحة لاقليم في المجالات المختلفة فقد قامت العديد من الدراسات للمستقبل الصناعي في المنطقة خاصة الصناعات التحويلية التي تتوفر مقوماتها في المنطقة من مواد أولية - مصادر للطاقة وخدمات صناعية وأيدي عاملة والتي تعتبر نواه لمراكز عمرانية تسهم في توطين البدو وتخلق له فرص عمل جديدة كما يسهم العائد منها في تطوير تنمية الاقليم منها:

#### ١ - صناعة الملابس الجاهزة:

تقوم اعتمادا على انتاج مصانع النسيج في الوادي والدلتا ويفضل لها قطاع مطروح حيث تتوفر مقومات قيامها.

#### ٢ - صناعة الجلود:

تقوم معتمدة على الجلود المحلية ويفضل لها منطقة الحمام برج العرب - مطروح.

#### ٣ - صناعة الاثاث الخشبي:

وتعتمد على الاخشاب المحلية والمستوردة لتسد حاجة الاقليم ويفضل لها منطقة : مرسى مطروح - سيدى برانى - الضبعة.

#### ٤ - بعض الصناعات المعدنية والكهربائية:

وتعمل على توفير احتياجات الاقليم من قطع غيار - موثورات - مولدات - محولات - اجهزة صوتية ومرئية، ويمكن أن تقوم في الضبعة - برج العرب - مرسى مطروح لسهولة النقل والتسويق.

#### ٥ - صناعة مواد البناء والتشييد:

وهي تعتمد على المواد المحلية (حجر جيرى - جبس - رمال - صلصال) في قطاع برج العرب حيث يمكن قيام صناعات لانتاج



وقد بدء توفير الرعاية الطبية للثروة الحيوانية وتوعية السكان من البدو بالأساليب الحديثة للرعى لكي ترتفع كفاءة المراعى في الأقاليم والتي تبلغ مساحتها حوالي ١,٥ مليون هكتار وتعانى جميعها من الافراط الشديد في الرعى مما يهدد هذه الموارد بالتدهور.

ومحافظة مطروح بما تملكه من مساحات شاسعة وسلالات لها مميزات خاصة يمكن أن تساهم بشكل فعال في تعظيم الثروة الحيوانية في مصر في حالة استغلال امكانياتها الاستغلال الأمثل وما يترتب على ذلك من خفض لمستوى اسعار اللحوم المطرد في الزيادة والذي أصبح يمثل عبئا ثقيلا على كل رب أسرة.

كما تلاحظ أيضا تناقص وتذبذب اعداد الأبقار والجاموس وللتعرف على أسباب تناقص وتذبذب أعداد رؤس الأغنام من الضأن والمعاز وتناقص اعداد الأبقار والجاموس.

#### يرجع إلى الأسباب الآتية:

١ - أن الثروة الحيوانية مفتتة وموجودة طرف الأهلى فقط وتقوم على التربية المفتوحة العشوائية.

٢ - عدم وجود مزارع مغلقة ومتخصصة.

٣ - تفشى الامية بنسبة عالية بين حائزى

دراسة واسعة لمعرفة كميات الاسماك وانواعها المنتشرة في هذه المنطقة والامر يتطلب وضع تخطيط شامل لتنمية الثروة السمكية بالمحافظة وتوفير كافة مقومات النهوض به.

#### أما عن صيد الاسفنج:

فقد بدأ في منطقة الساحل الشمالى الغربى منذ عهد قديم يرجع إلى سنة ١٨٤٠م وكان يقوم به صيادون يونانيون بعد أن أخذ انتاج سواحلهم في النقصان ونتيجة لجودة الاسفنج الموجود في الاقليم من جهة أخرى وقد اتخذ هؤلاء مدينة مرسى مطروح قاعدة لهم مما أدى إلى رواج ازدهار المدينة في ذلك الوقت وتركزت فيها بعض الجاليات اليونانية.

وينحصر موسم صيد الاسفنج بين شهرين ابريل وسبتمبر حيث الاعتدال المناخى في هذه الفترة التي تشمل فصلى الربيع والصيف واولئ الخريف، وحرصا على منابت الاسفنج الصغيرة من الافراط في الصيد.

#### تنمية الثروة الحيوانية والمراعى:

تهدف تنمية الثروة الحيوانية إلى تطوير مساحات الرعى من جهة وتنفيذ خطط التنمية وتزايد أعداد الرؤس من الاغنام والمعاز والابل والجاموس والابقار في المنطقة من جهة أخرى.





الطوب الرملى، انابيب الصرف، التلاط وغيرها.

**التنمية السياحية للساحل الشمالى:**  
تعتبر السياحة من الموارد الاقتصادية التى تهتم بها الدولة الان وتعنى بتوفير التسهيلات لها، فلم تعد السياحة فى عصرنا الحديث مجرد السفر من أجل الترفيه أو لزيارة بعض الآثار بل أنها أصبحت بالنسبة للدول المتقدمة صناعة هامة وأحد الموارد والأنشطة المنتجة ذات الأثر الفعال فى الاقتصاد القومى وفى المستوى الاجتماعى للسكان.

ولقد اسهم موقع محافظة مطروح وتحديدًا الاقليم الساحلى المطل على ساحل البحر المتوسط فى اكتسابها صفة الوظيفة السياحية فوجود الشواطئ التى تتميز برمالها الناعمة الناصعة البياض وضحولة البحر امامها وهدوء مياهها وصفائها ونقاؤها وكذلك قيام الظواهر الطبيعية التى يتميز بها الساحل والمناخ المعتدل الهادئ والهواء غير الملوث بالإضافة إلى وجود بعض البقايا الأثرية.

كل هذه العوامل ساعدت على أن تجعل سياحة الاصطياف إحدى الوظائف الرئيسية لمدينة مرسى مطروح ومن أجل ذلك تشتمل هذه المدينة على العديد من المنشآت ومراكز الخدمة السياحية كالفنادق والمطاعم ودور السينما وغيرها من مراكز الخدمة الأخرى. كما ساعدت هذه العوامل أيضًا على أن تكون السياحة عنصرًا من عناصر الدخل فى المحافظة سواء من دخل الفنادق أو من وسائل نقل السائحين أو من الخدمات الأخرى التى تقدم لهم.

ولقد أدت عوامل الجذب السياحى فى محافظة مطروح إلى إقبال أعداد كبيرة من المواطنين والأجانب لقضاء جزء من إجازاتهم الصيفية بها.

وإذا كنا نتحدث عن السياحة فى الصحراء الغربية فالذى يهمنى فى الواقع هو المنطقة الساحلية التى تمتد على طول ساحل البحر المتوسط بمسافة ٥٠٠ كم من برج العرب حتى السلوم غربًا ويمتاز الساحل فى هذه المنطقة بوجود عديد من المنحنيات والخلجان ذات المناظر الخلابة حيث تستهوى راغبي الهدوء من المصطافين.

□ عوامل الجذب السياحى بالساحل الشمالى:

**أولاً :** توفر الأماكن الصالحة للسياحة: فالساحل الشمالى المطل على البحر المتوسط من برج العرب حتى السلوم يمتاز بوجود المناطق الصالحة به لإقامة مراكز للاصطياف من أهمها:

- (أ) سيد كرير :
- (ب) العلمين :
- (ج) سيدى عبد الرحمن :
- (د) رأس الحكمة :
- (ذ) الباجوش :
- (ر) مرسى مطروح :
- (ز) شاطئ الأبيض وعجبية:
- (س) السلوم :

(ش) منطقة أم الرخم:

(ص) منطقة علم الروم :

**ثانيًا :** توفر عوامل الجذب السياحى للمنطقة الساحلية وتشمل هذه العوامل:

(أ) الموقع والمناخ : فالموقع الجغرافى لمحافظة مطروح يلعب دورًا هامًا فى توفير المناخ الملائم لجذب المصطافين والسياح.

(ب) الخصائص التى تتميز بها المياه الشاطئية:

تتميز تلك المياه بأنها قليلة الأرساب بفضل حركة التيار الساحلى كما أن رواسب النيل لاتصل إليها مثلما يحدث فى شواطئ شرق الاسكندرية مثلاً.

(ج) البقايا الأثرية فى الاقليم:

يحتوى هذا الاقليم على عدة بقايا أثرية تعتبر أيضًا من عوامل الجذب السياحى وتشمل:

**منطقة أبو صير:**

بها مقابر منحوتة فى الصخور من طراز الدفن الجماعى وتل آثرى يسمى ( كوم الناموس).

**١ - منطقة أبو مينا:**

ويمكن الوصول إليها عن طريق بهيج جنوبًا لمسافة ١٥ كم، وكانت تسمى فى العصر الرومانى بمدينة الرخام وفيها مجموعات من الأديرة للقدّيس مينا.

**٢ - منطقة مرسى مطروح:**

وبها بعض الآثار والمقابر الرومانية المنحوتة فى الصخر كما أنه يطلق عليه حمام كيلوباترا. وعلى بعد ٢٤ كم غربًا عن طريق عجبية يوجد أحد المعابد التى شيدها فرعون مصر رمسيس الثانى مسجلًا على جدران انتصاراته وجهوده فى تأمين حدود مصر.

**٣ - منطقة سيوة:**

وبها معبد فرعونى لعبادة الإله آمون، وهو المعبد الذى زاره الاسكندر الأكبر ووقف فى هيكله يستمع إلى رد الإله آمون على أسئلته عن مصير حملته ومصير جهوده كما أن هناك أجزاء من معبد آخر لآمون عند صفح صخرة أغورمى بالإضافة إلى تل مخروطى الشكل ينسبونه لجبل الموتى وقد قطعت المقابر فى جوانبه وفى سفحه توجد مقابر فيها كتابات

ورسوم ملونة أشهرها مقبرة (س - آمون) بالإضافة إلى مناطق أثرية أخرى أهمها فى مناطق خميسة وأبو شروف والزيتون، كما أن فيها عشرات من المناطق التى توجد بها مقابر منحوتة فى الصخر، وقد تم رصف الطريق بين مرسى مطروح وواحة سيوة (٣٣٢ كم).

**ملخص لأهم مقومات السياحة فى مطروح**

**السياحة الثقافية:**

وتشمل عددا من الأماكن التاريخية مثل المقابر الجماعية فى برج العرب ومقابر قوات الحلفاء والمحور فى العلمين والمقابر الفرعونية فى مطروح وسيوة.

**السياحة العلاجية:**

توجد فى سيوة حيث الرمال الحارة التى تشفى أمراض الجلد والأمراض الروماتيزمية.

**السياحة الدينية:**

فى دير ماريتا ومسجد سيدى سليمان فى سيوة.

**السياحة البيئية:**

تعتبر الصحراء الغربية موقعًا خصبا للعديد من الأماكن البيئية التى تجذب الهواة والباحثين حيث يقدر عدد النباتات فى صحراء مطروح بأكثر من ٦٠٠ نبات منها جزء كبير يمكن استغلاله فى الأغراض الطبية أما الحيوانات البرية فهى متعددة وأن كان عدد منها قد تعرض للاخطار نتيجة لصيده الجائر ومن ثم فإن هناك إجراءات لإعلان عدد من المحميات الطبيعية سوف يخصص بعضها للابحاث العلمية، ويوجد حاليا محمية فى منطقة العميد علاوة على المحميات الأخرى والمخصصة للابحاث العلمية وهى:

**السياحة لآثرية:**

١ - دير ماريتا :

٢ - مقابر الدفن الجماعى :

٣ - المتحف الحربى بالعلمين:

٤ - متحف روميل : وهو عبارة عن مغارة طبيعية أسفل سفح الجبل المقابل لميناء مطروح القديم وقد كانت هذه المغارة غرفة عمليات القائد الألماني روميل أثناء الحرب العالمية ويحتوى على صور ومعدات وأدوات وخرائط خاصة بمركز عمليات روميل.

٥ - معبد رمسيس الثانى بام الرخم : وقد كان حصنا لحماية الحدود المصرية فى الغرب تم اكتشافه سنة ١٩٤٨ م.

٦ - حمام كليوباترا: ويقع على بعد ١٢ كم غرب مرسى مطروح .

٧ - منطقة واحة سيوة: وبها معبد فرعونى لعبادة الإله آمون وأجزاء من معبد آخر للإله آمون وقاعة تتويج الاسكندر الأكبر ويوجد بها تل مخروطى الشكل يسمى جبل الموتى نحتت فى جوانبه وسفحه مقابر بها كتابات ورسوم ملونة.

**السياحة الشاطئية:**

يمتد ساحل مطروح بطول ٤٥٠ كم ومعظم شواطئ طروح رملية تتخللها الخلجان الهادئة التى تمتع السائح إحساسا بالأمان بين احضان الطبيعة.

**الصحراء الغربية  
تدخل فى إطار  
المشروع المقترح «ممر  
التنمية» للدكتور  
فاروق الباز**





#### الموقع : سيوة

يقوم المشروع على زراعة اشجار الثوت بواحة سيوة واستخدامها في انشاء مشروعات تربية دودة القز لانتاج الحرير الطبيعي.

#### ٤ - زراعة النباتات الطبية والعطرية:

##### الموقع : الحمام - سيوة

زراعة النباتات الطبية والعطرية بمناطق الاستصلاح لانتاج الزيوت العطرية والطبية وتصنيعها.

#### ٥ - مشروعات عصر وتخليل الزيتون:

##### الموقع : واحة سيوة مرسى مطروح

يقوم المشروع على تصنيع الزيتون من عصر وتخليل مساحات كبيرة من زراعات الزيتون والتي تعطى انتاج وفير مما يسمح بوجود مثل هذه المشروعات.

#### ٦ - مشروع تصنيع التمور:

##### الموقع : واحة سيوة

يقوم المشروع على تصنيع انتاج سيوة من التمور بوجود اصناف ممتازة منها تصلح للتجفيف وانتاج العجوة باستخدام تكنولوجيا متقدمة لمنتج صالح للتصدير والاستهلاك المحلي بجودة عالية.

#### ٧ - مشروعات التسويق والمشروعات البيئية:

##### الموقع : سيوة - مرسى مطروح

يقوم المشروع على تسويق المنتجات البيئية.

الاثار الاقتصادية الناتجة عن تنمية الساحل الشمالى وكذا الآثار الأخرى الاجتماعية والسياسية والمالية:

ومن العرض السابق لعملية التنمية السياحية لمحافظة مطروح وكافة محاور التنمية الأخرى (الزراعية - الصناعية - الحيوانية) يتضح لنا ان محافظة مطروح قد تم وضعها بالفعل على الخريطة السياحية المصرية وعلى ابواب الخريطة السياحية الدولية بوضع سياسات واستراتيجيات تتم فى اطارها استغلال موارد وامكانيات المحافظة الاستغلال الامثل وعلى رأسها الامكانيات السياحية والتي اتت بثمارها على الوجه الاكمل الامر الذى ادى بدوره إلى فتح افاق واسعة للاستثمار بمحافظة مطروح على مستوى كافة مجالات العمل حيث عمت الفائدة طوائف عديدة من المواطنين واصحاب الشركات ورجال الاعمال وساهمت المحافظة بشكل فعال فى تحقيق قيمة مضافة للنتج القومى والمساهمة بايجابية فى تنفيذ خطط الدولة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية وفقا لم يلى:

#### من الناحية الاقتصادية:

فتح مجالات واسعة للانتاج الزراعى خاصة المحاصيل الاستراتيجية وعلى رأسها القمح وماسيؤدى اليه الامر من الاستفادة من الاراضى القابلة للزراعة والمخطط لها فى خطط استصلاح الاراضى من سد الفجوة الغذائية المتواجدة حاليا وما يترتب على ذلك من توفير العملة الصعبة وتخفيف العبء الواقع على عاتق الدولة التى تعمل دائما على تخصيص الاعتمادات اللازمة للحفاظ

تجزرتى بسيوة المحميات وايجاد نشاط استثمارى علمى بالمنطقة (السياحة العلمية) مع الاحتفاظ بالطابع البيئى لواحات سيوة.

٩ - انشاء نادى للانزلاق على الرمال (منطقة خميسة) بسيوة: استغلال السياحة البيئية بمنطقة سيوة والتكامل فى المشروعات السياحية العلاجية بالمنطقة.

١٠ - انشاء فنادق سياحية وموتيلات داخل مدن المحافظة: الموقع الحمام / العلمين / مطروح / السلوم / سيوة لخدمة الرواد على الشواطىء وتجهيزات القرى السياحية على طول الساحل وتشغيل شباب الخريجين ورفع مستوى المعيشة للمواطنين بمحافظة مطروح وزيادة الطاقة الفندقية وتحسين مستوى الخدمة للعمل على راحة المصطافين مما يساعد على طول موسم الصيف فى المحافظة.

١١ - انشاء كفتيريات وموتيلات سياحية سكنية لخدمة الطريق الدولى: للاهتمام بخدمة الطريق خاصة أن المحافظة تعتبر المنفذ البرى لدول شمال افريقيا مما يساعد على التعاون الافريقى والاتفاقيات الدولية فى الاستثمار العربى.

#### ثانيا: المشروعات الزراعية «مشروعات استصلاح اراضى»:

١ - مشروعات استصلاح اراضى امتداد ترعة النصر:

الموقع : مركز الحمام - مركز العلمين - مركز الضبعة  
المساحة : ٢٥٠ ألف فدان.

استصلاح الاراضى بغرض الزراعة باستخدام الرى الدائم من ترعة النصر ورى تكميلى من الخزان الجوفى لخلق مجتمع زراعى مستقر بمحافظة مطروح وزيادة الرقعة الزراعية.

٢ - مشروعات استصلاح الاراضى بمركز سيوة:

##### الموقع : مركز سيوة

المساحة: ١٠٠ ألف فدان

استصلاح الاراضى بغرض الزراعة باستخدام المياه الجوفية المتوفرة بالخزان الجوفى بواحة سيوة لزيادة الرقعة الزراعية لزراعة النخيل والزيتون.

#### ٣ - مشروعات انتاج الحرير الطبيعى:

#### ٢/٢ - اهم مجالات وفرص الاستثمار بمحافظة مطروح:

##### أولا : المشروعات السياحية:

١ - انشاء مدينة ملاهى وسيرك داخل مدينة الحمام : المساحة المقترحة ٢٠ ألف متر مربع وذلك لخدمة القرى السياحية فى نطاق مركز ومدينة الحمام وتوفير فرص عمالة لابناء المحافظة.

٢ - انشاء متحف للاحياء المائية بمدينة مرسى مطروح (شاطىء روميل) المساحة المقترحة ٢٥٠٠م: تنمية المنطقة السياحية بشاطىء روميل والنهوض بالسياحة بمحافظة مطروح وذلك بالاشتراك مع وزارة البحث العلمى.

٣ - انشاء كافيتيريا ومطعم سياحى عائم بمدينة مرسى مطروح ( اللاجون الشرقى): المساحة المقترحة ٢٠ فدان وذلك لخدمة رواد شواطىء مرسى مطروح والمظهر الحضارى للنشاط السياحى بالمحافظة.

٤ - انشاء مجمع سياحى عالمى بمدينة مرسى مطروح ( شاطىء روميل): المساحة المقترحة ١٠ آلاف م٢ وذلك لتنمية المنطقة سياحيا ويمكن اسناد هذا المشروع من وجهة نظر المحافظة إلى شركة سياحية عالمية متخصصة فى هذا النوع من المجمعات السياحية.

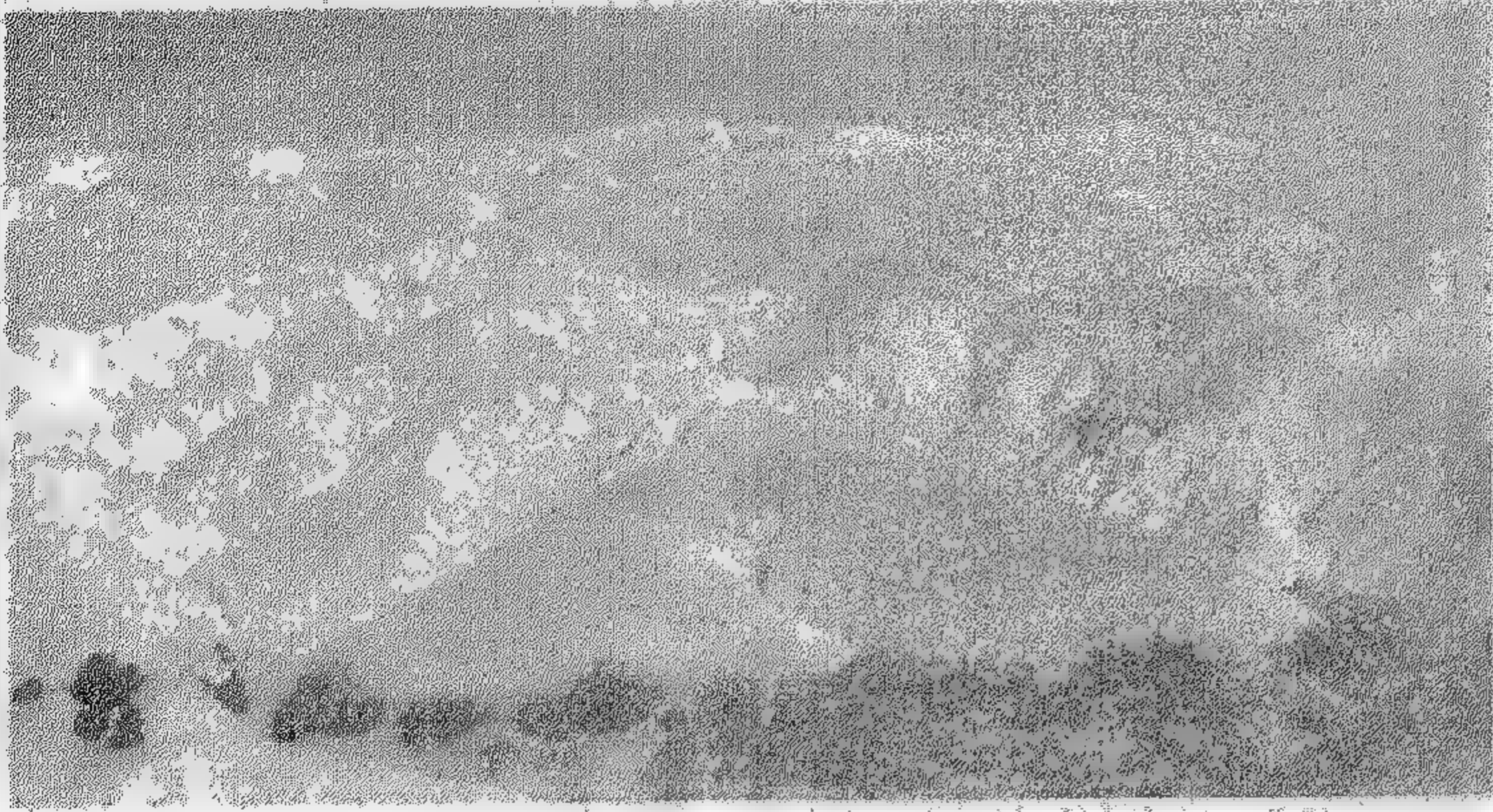
٥ - انشاء مجمع سياحى عالمى بمنطقة عجيبه/ مرسى مطروح: المساحة المقترحة حوالى ٢٠ ألف م٢ وذلك لتنمية المنطقة سياحيا والاستفادة من المناطق الطبيعية الموجودة بها .

٦ - انشاء مكاتب لسياحة السفارى: المكان مدينة العلمين / مطروح/ سيوة لشتجيع سياحة السفارى بالصحراء الغربية وخاصة بعد انشاء الخدمات والبنية الاساسية فى محافظة مطروح على ان يتم التعاون بين المحافظة والهيئة العامة لتنشيط السياحة.

٧ - انشاء منشآت سياحية علاجية : الموقع منطقة الدكرور بسيوة المساحة ٢ كم٢ وذلك للاستفادة من النواحي العلاجية (الدفن بالرمال) فى علاج الامراض المختلفة وخاصة الروماتيزم وتم بالفعل التنسيق بين المحافظة ووزارة السياحة فى هذا الشأن.

٨ - انشاء حدائق حيوانات برية نادرة فى صورة محميات طبيعية: الموقع منطقة





على سعر رغيف الخبز في ظل تقلبات الاسعار العالمية واتجاهها دائما نحو الارتفاع هذا بخلاف فتح مجالات واسعة لانتاج المحاصيل الغذائية الاخرى وكذا النباتات الطبية وجميع انواع الخضر والفاكهة خاصة اذا علمنا ان الانتاج الزراعي بمحافظة مطروح يتسم بصفة الزراعات التصديرية لان اراضيها نظيفة وخالية من المبيدات في ظل الحرص الدائم على استخدام الزراعة الحيوية لضمان تصدير المنتجات بجانب زراعة الورود سواء كانت للزينة أو، انتاج العطور واستغلال النباتات العطرية والطبية الموجودة بكثرة للاستخدام المحلي او للتصدير.

#### من الناحية الاجتماعية:

- ان عملية تنمية الساحل الشمالى على مستوى كافة مجالات العمل سوف يكون لها تأثير ايجابى على المواطنين من الناحية الاجتماعية وفقا لما يلى:

■ ارتفاع مستوى معيشة الاسر المصرية نتيجة زيادة الدخل المادى لها نظرا للاحاق ابنائهم للعمل بتلك المشروعات المرتبطة بعملية التنمية الشاملة.

■ المساهمة فى الحد من مشكلة البطالة ومايرتبط بها من نواحى سلبية كثيرة.

■ تحقيق الامن والاستقرار للاسر المصرية.

■ المساهمة فى الحد من انتشار الجرائم على اختلاف صورها نظرا لاستغلال طاقات المواطنين المؤهلين علميا وغير المؤهلين فى المشروعات الانتاجية والخدمات المختلفة التى توفرها عملية التنمية المستهدفة بدلا من توجه تلك الطاقات إلى مجالات اخرى غير مشروعة تؤدى إلى انتشار الفوضى وعدم تحقيق الامان للمواطنين.

#### - من الناحية السياسية:

ان مجالات العمل المختلفة التى توفرها المشروعات المختلفة المرتبطة بعملية التنمية سوف يكون لها تأثير كبير فى شعور المواطنين بالرضا عن اداء الحكومة وعن مجهودات الدولة التى تعمل دائما على تحسين مستوى معيشة المواطنين ومايرتبط على ذلك من تحقيق ولاء المواطنين لسياسات الدولة.

#### - من الناحية المالية:

سوف تزداد حصيلة الدولة من الرسوم والضرائب المختلفة التى سيتم تحصيلها من المشروعات الانتاجية والخدمات المرتبطة بعملية التنمية علاوة على زيادة حصيلة التأمينات نظير التأمين على العاملين بتلك المشروعات وكذا زيادة حصيلة الضرائب المصرية بما يعود بالنفع على المواطن مرة اخرى فى شكل خدمات البنية الاساسية التى تقوم بها الدولة دون توقف.

#### النتائج

وجود بعض المشاكل التى تعوق التنمية الزراعية بالمحافظة فهناك ٦٣٩ الف فدان صالحة للزراعة تقع فى منطقة الالغام وهذه الاراضى غير مستغلة منذ عام

١٩٤٢.

عدم استغلال امكانيات محافظة مطروح الاستغلال الامثل فى انتاج النباتات العطرية والطبية.

عدم استكمال الدراسات الخاصة بمشروع منخفض القطارة الذى يمكن ان يقوم بدور كبير فى عملية التنمية الزراعية بالمحافظة بجانب مجالات التنمية الاخرى فى ضوء امكانية رى حوالى ١٥٠ الف فدان فى حالة تنفيذ هذا المشروع الكبير.

عدم التوسع فى استغلال البحيرات الطبيعية عند الشواطىء كمزارع سمكية فى ظل ما يتميز به الساحل من وجود الرؤوس البحرية والخلجان ( رأس الضبعة - رأس الحكمة - رأس علم الزوم) وهى ظاهرات تحد من قوة التيار البحرى وتهدد ببيئة امنة للزريعة السمكية وملاجئ حامية لقوارب الصيد.

عدم اهتمام المواطنين بنشاط صيد الاسماك حيث يعتبر من الانشطة الضعيفة فى المحافظة نظرا لضعف مهاراتهم وعدم معرفتهم بفنون مهنة الصيد علاوة على عدم توافر طرق ووسائل الحفظ المختلفة وكذلك عدم توافر التسهيلات الخاصة برسو سفن الصيد وخدماتها الامر الذى يؤدى إلى احجام الافراد والمستثمرين عن هذا المجال.

عدم التوسع فى عمليات صيد الاسفنج على الرغم من تمتع الاسفنج المتواجد بمياه الساحل بميزة تنافسية عالمية لانه من الانواع العالمية الممتازة (هنى كرمب تركى كب - زيموكا) .

تناقص اعداد رؤوس الضأن وتذبذب اعداد رؤوس الابقار والجاموس نظرا لتفتت الثروة الحيوانية والاعتماد على التربية المفتوحة والعشوائية وعدم وجود مزارع مغلقة متخصصة تخضع للاشراف الطبى البيطرى علاوة على تفشى الامية بين حائزى الثروة الحيوانية بالمحافظة وعدم استجابتهم للتعليمات البيطرية الصادرة من الاطباء البيطريين.

#### التوصيات

طرح هذه المنطقة للشركات العالمية بنظام الامتياز نظير التشغيل المعروف باسم P.O.I لفترة ٢٠ عام حيث تقوم هذه الشركات

باستخدام المعدات الحديثة لتطهير المنطقة

من الالغام وزراعة الارض .

قيام الجهات المعنية ( مركز البحوث الزراعية، مركز بحوث الصحراء، مديرية الزراعة بالمحافظة بتكثيف الزيارات الميدانية لاراضى المحافظة للتعرف على مواقع انتشار النباتات العطرية والطبية والعمل على توفير الرعاية الكاملة لها وتنميتها للاستفادة منها اكبر استفادة ممكنة بأسلوب علمى سليم علاوة على استكشاف المناطق الجيدة التى تصلح للزراعة مثل هذه النباتات بها.

وضع مشروع منخفض القطارة على مائدة البحث واجراء الدراسات العلمية اللازمة للوقوف على مدى جدوى هذه الفكرة بواسطة الجهات المعنية وما يتبعها من مراكز عملية متخصصة.

قيام الجهات المعنية بالمحافظة (مديرية الزراعة بمطروح) باتخاذ الاجراءات والخطوات اللازمة للاستغلال مثل هذه المناطق الاستغلال الامثل الامر الذى يؤدى إلى زيادة انتاج الاسماك بالمحافظة.

اجراء التوعية الاعلامية الكافية بواسطة جهات الاختصاص بالمحافظة.. لتوعية المواطنين والمستثمرين بهذا المجال الانتاجى ومجالات الاستثمار المرتبطة به ومايرتبط عليه من اقامة مشروعات صناعية فى حالة التوسع فى عمليات الصيد وتوفير كميات كبيرة من الاسماك وبالإضافة إلى ماسبق تنفيذه بما نادى به السيد المحافظ من اقامة موانئ الصيد المتطورة فى كل من السلوم والضبعة ومرسى مطروح.

قيام الجهات المعنية باتخاذ الاجراءات اللازمة لتحديد المواقع المختلفة لصيد الاسفنج للعمل على حسن ادارة وتنمية هذه الوارد لما يتمتع به من ميزة تنافسية عالمية.

دعوة القطاع الخاص لإنشاء مزارع حيوانية بنظام التربية المغلقة ويغلب عليها طابع التخصص وخضوعها للاشراف الطبى البيطرى مع تنشيط دور الارشاد والاعلام وضرورة تكييف القوافل العلاجية البيطرية بمختلف مراكز المحافظة وعلاوة على ما سبق يجب العمل على الحد من ظاهرة الامية ومتابعة الافراد الذين تم محو اميتهم لضمان عدم ردتهم مرة اخرى.



# الإجازات المرضية.. والقانون

## ما دور الجهات الطبية في منح الإجازات المرضية؟



■ إعداد/ مصطفى التهامي مصطفى  
مدير عام المكتب الفني

تجعل جميع الإجازات التي بأجر مخفض بأجر كامل مع مراعاة عدم زيادة مدة الإجازة المرضية ذاتها عن تلك المدة المقررة بالمادة ٦٦ ومقدارها ٢٤ شهرا.

### أوجه الاختلاف بين الإجازة المرضية والإجازة الاعتيادية

● من ناحية الحساب: المرضية لا تحسب كل سنة بل كل ثلاث سنوات تقضى في الخدمة أما الاعتيادية فكل سنة ميلادية مستقلة عن الأخرى.

#### ● السلطة التي لها حق اتخاذ القرار:

تمنح الإجازة المرضية من المجلس الطبي المختص ويقتصر دور الرؤساء المختصين بشأنها على تحويل العامل للمجلس الطبي المختص أو النظر في تحويل الإجازة المرضية إلى إجازة اعتيادية إذا طلب العامل ذلك وذلك دون أن يكون للرؤساء حق الاعتراض على هذا التحويل أما الإجازة الاعتيادية فتكون من سلطة الرئيس المختص طبقا للضوابط التي تضعها السلطة المختصة.

#### ● سقوطها أو عدم سقوطها:

تسقط الإجازة المرضية بمضى الثلاث سنوات ولا ترحل إلى السنوات الثلاث التي تليها، بينما الإجازات الاعتيادية ترحل للسنوات التي تليها.

#### ● من ناحية بداية حسابها:

تبدأ الإجازة المرضية دورتها واستحقاقها

قد يكون في أو الدورة المرضية أو في وسطها أو في نهايتها ويمكن التعرف على مدد تلك الإجازة من خلال:

أ - الأجر المستحق عنها (٣ أشهر بأجر كامل + ستة أشهر بأجر ٧٥٪ من الأساسي، ستة أشهر بأجر يعادل ٥٠٪ من الأساسي أو ٧٥٪ منه لمن يجاوز سن الخمسين).

ب - كيفية حسابها (كل ثلاث سنوات من تاريخ استلام العمل).

ج - جواز مدتها وحدودها (للعامل ٣ أشهر بدون أجر إذا قرر المجلس الطبي احتمال شفائه وللسلطة المختصة ستة أشهر أخرى بدون أجر إذا كان يحتاج إلى علاج طويل).

د - جواز قطعها (لا يجوز إلا بموافقة الجهة الطبية المختصة).

هـ - السلطة المختصة بتقريرها المجلس الطبي المختص.

و - جواز تحويلها إلى إجازة اعتيادية بدون حد أقصى.

ز - واجبات العامل المريض بالخطر خلال ٢٤ ساعة من تخلفه عن العمل ما لم يكن ذلك قد تعذر عليه لأسباب قهرية وذلك في صالحه.

ح - الإجازات المرضية للعاملين بالخارج (لائحة القومسيينات الطبية الصادرة بقرار وزير الصحة رقم ٢٥٣ لسنة ١٩٧٤ وكتاب دوري الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٨ لسنة ١٩٨٦).

ويجوز للسلطات المختصة بمزاولة الحد الأقصى زيادة المدد التي يحصل فيها العامل على إجازة مرضية بأجر مخفض كما يجوز لها أن تقرّر منحه تلك الإجازة بأجر كامل.

وعلى ذلك يجوز زيادة الإجازة المرضية بأجر مخفض من الأساسي ٥٪ إلى ٧٥٪ وذلك إذا قامت بزيادة مدة الإجازة التي هي بنسبة ٧٥٪ بما يستغرق المدة التي هي بـ ٥٠٪ من الأجر الأساسي.

كما أن للسلطات المختصة أن تجعل المدة التي هي بدون أجر بنسبة ٥٠٪ كما أن للسلطات المختصة تقرير منح العامل أجرا كاملا عن بعض أو كل من الإجازات المقررة للعامل بأجر مخفض أو بدون أجر أي لها أن

صدر كتاب دوري الجهاز رقم ٧ لسنة ٢٠٠٧ بشأن تحديد مفهوم الأجر للحصول على إجازة مرضية بأجر كامل وقد تضمن هذا الكتاب أن العامل الحاصل على إجازة مرضية بأجر كامل خلال الدورة المرضية يستحق خلال مدة هذه الإجازة الحوافز المقررة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٤٩ لسنة ١٩٩٨ والجهود غير العادية وكافة عناصر الأجر المتغير وفقا لمداول الأجر الكامل.

وقد صدر هذا الكتاب الدوري المشار إليه في ضوء ما انتهت إليه إدارة فتوى الوزارات والمصالح العامة بمحافظة الإسكندرية المؤرخة ٢٠٠٦/٩/١٧ استنادا إلى فتوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدة ١٩٩٢/١٢/٦ إلى أن الأجر الكامل الذي نصت عليه المادة ٦٦ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ هو الأجر الأساسي والأجر المتغير بكافة عناصره التي أشارت إليه المادة (٥) من قانون التأمين ٧٩ لسنة ١٩٧٥ ومن بينها الحوافز والبدلات والمكافآت ومقابل الجهود غير العادية وغيرها من عناصر الأجر المتغير وحيثما ورد في نصوص القانون (عبارة) الأجر الكامل وجب تفسيرها وفق هذا المداول دون غيره.

وهنا سوف نتعرف على الإجازات المرضية وأنواعها وكيفية الحصول عليها وهل الحصول عليها من الجهات المختصة شعار للتلاعب والفساد وكيفية احتسابها وتسويتها وحساب التعويض.

### الإجازات المرضية:

هذه الإجازات تنقسم إلى أربعة أنواع ولكل منها أحكامها الخاصة.

- ١- الإجازات المرضية العادية.
- ٢- الإجازات للأمراض المزمنة.
- ٣- الإجازات لمن يخالط مريض بمرض معد.
- ٤- الإجازات لحدوث إصابة عمل.

### أولا: الأمراض العادية:

وهي الأمراض التي لا تعد من قبيل الأمراض المزمنة ولا إصابة العمل وتلحق بالعامل ذاته وتلك تستحق من تاريخ استلام العمل وحدها الأقصى ٢٤ شهر كل دورة مرضية أي كل ثلاث سنوات تقضى في الخدمة وتسقط بانقضاء السنوات الثلاث تبدأ بعدها دورة جديدة مستقلة عن الدورة السابقة ولا تقسم المدد المشار إليها على كل سنة من سنوات الدورة المرضية إذ يمكن الحصول عليها كلها في عامين فقط فهي إجازة ذات رصيد مدة ثلاث سنوات إذا استخدم خلالها

## عدم أحقية الرؤساء

## في الاعتراض على الإجازة المرضية



من تاريخ استلام العمل بينما الأجازات الاعتيادية على مختلف مددها تحسب من تاريخ التعيين الفعلى فى الاستحقاق وأن كان يؤجل فى السنة الأولى بعد مضى ستة أشهر من استلام العمل والمدد الفرضية تدخل فى حساب العشر سنوات المستحق عنها ٣٠ يوما فى السنة لكن استحقاق الأجازة ذاتها يكون من تاريخ التعيين الفعلى.

#### ● من ناحية استعمال رصيد الأجازات:

لا يوجد حد أقصى للأجازة المرضية لما يمكن تحويلها منها إلى أجازات اعتيادية طالما أن رصيده منها يسمح بذلك أما الاعتيادية فلا يجوز التصريح من الرصيد بأكثر من ستين يوم فى السنة.

#### ● تطبيقات عملية على الأجازة المرضية:

اثير التساؤل حول مدى دخول فترة الأجازة الخاصة بدون مرتب ضمن الدورة المرضية أم أنها تسقط باستبعاد فترة الأجازة الخاصة بدون مرتب حيث أن تلك الأجازة رخص بها أثناء الدورة المرضية.

- انتهت إدارة الفتوى لرئاسة الجمهورية والمحافظات بفتاواها رقم ٩٠٧ بتاريخ ١٢/٤/١٩٨٦ ملف رقم ١٧٩/٤/٧٥ سجل رقم ١٩٨٦/٦٤٠ بأنه قد انتهى رأى الجمعية العمومية إلى تأكيد فتاواها بجلسة ١٦/٢/١٩٨٣ وخاصة عن الأجازات المرضية واعتبار الأصل فى معاملة العامل هى سنة الخدمة القانونية وليست الفعلية ولذلك يكون للعامل الحق فى احتساب الأجازة المرضية التى حصل عليها دون أن يكون لجهة الإدارة حق احتساب جزء منها أجازة بدون مرتب أو استكمال حساب مدة الثلاث سنوات بعد العودة من الأجازة بدون مرتب كما استقر رأى على أحقية العامل فى دخول مدة أجازته التى يحصل عليها بدون مرتب ضمن الدورة المرضية المقررة فى المادة ٦٦ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

● هل يجوز احتساب مدة المرض النفسى الذى لم يبلغ عنه فى حينه وانقطع العامل بسببه أجازة مرضية؟ بعد صدور قرار بإنهاء الخدمة للانقطاع؟

- انتهت المحكمة الإدارية العليا فى الطعن ٤٢٤ لسنة ١٤ ق عليا بجلسة ١٢/٤/١٩٦٤ إلى أنه يشترط لتمام العلم أن يكون صاحب المصلحة فى حالة تسمح له بالانمام بكل ما يجب معرفته حتى يستطيع تبين حقيقة أمره واستنادا إلى ذلك الحكم وحيث أن المريض بمرض نفسى كان فى وضع يمنع عليه العلم بالقرار وقد أثبت القومسيون الطبى مرضه فإن قرار إنهاء خدمته يكون قد صدر مفتقدا لركن السبب ويترتب على ذلك اعتبار المدة أجازة مرضية.

#### أخطار جهة العمل بالمرض

أوجبت المادة ٦٦ على العامل المريض أن يخطر الجهة التابع لها عن مرضه خلال ٢٤ ساعة من تخلفه عن العمل ما لم يكن ذلك قد تعذر عليه لأسباب قهرية. والنص يوجب ذلك حتى تتمكن الجهة من معرفة موقف العام وتدابير من يحل محله أثناء غيابه وسرعة التبليغ تفيد أيضا لسرعة اتخاذ اللازم نحو الإحالة إلى الجهة الطبية المختصة للكشف على

العامل وتقرير ما يستحقه من أجازات مرضية، كما أن سرعة التبليغ تعتبر فى صالح العامل إذا قام بالتبليغ فى الوقت المحدد بالنص وتأخرت جهة العمل فى إحالته للجهة الطبية أو تأخرت الهيئة الطبية فى توقيع الكشف الطبى عليه فى الوقت المناسب حتى شفى من مرضه فحين ذلك لا يجوز أن يضار من تأخير توقيع الكشف الطبى عليه كما لا يعتبر غيابه غيابا بدون إذن صدر بهذا المعنى حكم للإدارية العليا لسنة الثانية - عدد ١ ص ٧٠٥.

#### الأجازة المرضية

##### للعاملين بالخارج

كان قد صدر كتاب دورى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ٣ لسنة ١٩٦٩ بشأن اعتماد الأجازات المرضية التى تمنح للعاملين الذين يسافرون للخارج وقد تضمن هذا الكتاب الدورى الاجراءات التى تتبع للحصول على الأجازات المرضية.

ثم صدرت لائحة القومسيونات الطبية بقرار السيد الدكتور وزير الصحة رقم ٢٥٣ لسنة ١٩٧٤ وهى منشورة بالوقائع المصرية العدد ١٤١ تابع الصادر بتاريخ ١٩٧٤/٦/٢٤ وهى تعالج هذا الموضوع.

أصدر الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الكتاب الدورى رقم ٨ لسنة ١٩٨٦ متضمنا ما أفاد به المجلس الطبى العام بالقاهرة فى هذا الشأن كما يلى:

بالنسبة لاعتماد الشهادات المرضية للعامل الموجود خارج الجمهورية: وهذه يتضمنها:

أ - المادة التاسعة من لائحة المجالس الطبية الصادرة بالقرار الوزارى رقم ٢٥٣ لسنة ١٩٧٤، بالنسبة للعاملين بالحكومة والهيئات العامة غير المتمتعين بنظام التأمين الصحى.

وتنص هذه المادة على أنه إذا طرأت على العامل الموجود خارج الجمهورية حالة مرضية تمنعه من العودة إلى البلاد وجب عليه أن يخطر الجهة الرئاسية التابع لها مباشرة فوراً بنتيجة الكشف الطبى عليه الذى يتم بمعرفة طبيبين وأن يرفق بهذا الاخطار شهادة مصدقا عليها من القنصلية المصرية أو من الإدارة الصحية المختصة وعلى الجهة الرئاسية إرسال النتيجة إلى المجلس الطبى المختص للنظر فى اعتمادها.

ب - المادة ١٧ من القرار الوزارى رقم ١٧٩ لسنة ٨٥ ونصها مماثل للمادة رقم ٩ من القرار الوزارى رقم ٢٤٣ لسنة ١٩٧٤ سالفه الذكر وذلك بالنسبة للعاملين بالحكومة والهيئات العامة المتمتعين بنظام التأمين الصحى.

هذا وقد أدت الإدارة العامة للمجالس الطبية بوزارة الصحة المنشور رقم ٣ لسنة ١٩٨٠ متضمنا الواجبات التى على كل من العامل ورئاسته والمجلس الطبى العام المختص فى هذا الشأن وهى:

##### بالنسبة لواجبات العامل:

يجب على العامل اخطار الجهة الرئاسية التابع لها فوراً بنتيجة الكشف الطبى عليه بمعرفة طبيبين وليس طبيا واحدا مع ارفاق الشهادة المصدق عليها سالفه الذكر.

##### - بالنسبة لواجبات رئاسة العامل:

يجب على رئاسة العامل إرسال النتيجة إلى المجلس الطبى العام المختص العام للنظر فى

اعتمادها مع ارفاق ترجمة عربية لها معتمدة من جهة رسمية.

#### - واجبات المجلس الطبى العام المختص:

يجب على المجلس الطبى العام المختص التأكد من أن الشهادة سليمة من الناحية الشكلية سالفه الذكر أما من الناحية الفنية فعلى المجلس الطبى العام التأكد من:

أ - أن المرض الموصوف بالشهادة حاد، وليس مزمنًا كان مصابا به قبل سفره.

ب - أن المرض يمنعه فعلا من العودة لأرض الوطن.

ج - أن الأجازة المرضية تناسب علاج المرض من الأعراض الحادة التى يتمكن بعدها من العودة لأرض الوطن واستكمال علاجه بها إن كان فى حاجة إلى ذلك.

وعلى ضوء هذه الاعتبارات يتم اعتماد الشهادة أو عدم اعتمادها كما يتراءى للمجلس الطبى المختص، وفى حالة عدم اعتماد الشهادة فعلى الجهة الا تسلمه العمل بعد عودته إلا بعد تحويله ومنعه جميع مستندات علاجه إلى المجلس الطبى المختص فور عودته للنظر فى مدة انقطاعه من عدمه، وأخطار العامل بأن النظر فى المدة سيكون بناء على كشف طبى دقيق بمعرفة المجلس الطبى العام المختص فور عودته للنظر فى مدة انقطاعه من عدمه.

بعد إطلاع المجلس على البحوث ومستندات العلاج التى سيقدمها إلى المجلس وأيضا بعد عمل بحوث جديدة بمعرفة هذا المجلس إذا لزم الأمر قبل تسليمه العمل تنفيذاً لحكم المادتين رقمى ١٣ و ١٤ من لائحة المجالس الطبية الصادرة بالقرار الوزارى رقم ٢٥٣ لسنة ١٩٧٤.

ويراعى نفس الشئ للعامل الذى يعود لأرض الوطن قبل اعتماد الشهادة المرضية أو الذى يقدم هذه الشهادة عقب عودته إلى الوطن أى عدم تسليمه العمل إلا بعد تحويله للمجلس الطبى المختص للكشف عليه للبت فى مدة انقطاعه كما توضح فيما سبق.

إجازة المريض الذى يعالج على نفقة الدولة بالخارج

انتهت اللجنة الأولى لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها فى ٩/١١/١٩٨٢ إلى أنه بالنسبة للمريض الذى يعالج بالخارج تحتسب الفترة التى يقضيها بالخارج للعلاج على نفقة الدولة إجازة مرضية بالتطبيق لحكم المادة ٦٦ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الصادر بنظام العاملين المدنيين بالدولة إلا إذا كانت هذه الفترة نتيجة إصابة عمل فإنها تعتبر إجازة خاصة بمرتب كامل.

● هل يشترط لمنح الإجازة المرضية انقضاء مدة ثلاث سنوات قبل التصريح بها؟

- قام الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بالرد على هذا الاستفسار بكتابه رقم ٧١٥٥ فى ١٧/٩/١٩٨٠ ملف رقم ٢٩/٢٠/٧١ الهيئة الزراعية المصرية بأنه لا يشترط لمنح الإجازة المرضية انقضاء مدة ثلاثة سنوات قبل التصريح بها - ويمكن الترخيص بها للعامل إذا ما أصيب بأحد الأمراض ورأت السلطة الطبية المختصة حاجته إلى إجازة،



والثلاث سنوات المذكورة مقصودة بها تحديد القدر المستحق من الإجازة للعامل في كل فترة زمنية ومقدار المدة التي يرخص فيها بهذه الإجازة (إجازة بمرتب أو منقوص أو بدون مرتب)

**الإجازة المرضية أثناء فترة الاختبار**  
لا تنقيد الإجازة المرضية بظروف قضاء فترة الاختبار ويجوز الحصول عليها بعد التعيين واستلام العمل مباشرة طالما تحقق سبب الحصول عليها.

**تسوية الإجازات المرضية**  
تكون تسوية الإجازات المرضية على أساس كل ثلاث سنوات تقضى في الخدمة أي أن كل ثلاث سنوات تقضى في الخدمة تعتبر وحدة متكاملة يستحق عنها مدة الإجازات المرضية المشار إليها بالمادة ٦٦ ولا يجوز تقسيم مدة الإجازة المرضية على الثلاث سنوات.

**التطبيق العملي لنظم الإجازات المرضية وما يثار بشأنه من استفسارات**

■ ما المقصود بالجهة الطبية المختصة التي لها الحق في منح إجازات مرضية؟  
- يقصد بالجهة الطبية المختصة.

١ - أطباء مكاتب الصحة للعاملين بجهات ليست بها إدارات طبية خاصة بهم.

٢ - أطباء الإدارات الطبية بالنسبة للعاملين بالجهات التي بها إدارات طبية.

٣ - أطباء الصحة المدرسية بالمحافظات للعاملين بالتربية والتعليم.

٤ - أطباء المستشفيات والوحدات الطبية الحكومية والمستشفيات التابعة للمؤسسة العلاجية بالنسبة للعاملين بها وكذلك للعاملين المرضى المقيمين بها تحت العلاج.

٥ - القومسيونات الطبية.

(المادة ٢١ من قرار وزير الصحة رقم ٢٥٣ لسنة ٧٤ بلائحة القومسيونات الطبية).

■ ما هي حدود سلطات الجهات الطبية المختصة في منح الإجازات المرضية الابتدائية؟

- إن للجهات الطبية الواردة في إجابة السؤال السابق حق منح إجازات مرضية ابتدائية لمدة لا تزيد على سبعة أيام من تاريخ إبلاغ العامل بمرضه لرئاسته. هذا مع مراعاة أن لأطباء المستشفيات الحكومية ومستشفيات المؤسسات العلاجية الحق في منح المرضى المقيمين داخل المستشفى فقط إجازة مرضية في حدود ستين يوماً في الدفعة الواحدة، وذلك بمعرفة طبيبين من أطباء هذا المستشفى.

(مادة ٧ معدلة بقرار وزير الصحة رقم ٢٦١ لسنة ١٩٧٥ والمنشور رقم ١ لسنة ١٩٧٧ الصادر من الإدارة العامة للمجالس الطبية بوزارة الصحة).

■ متى يجب على العامل الإبلاغ عن مرضه وما واجب جهة العمل؟

- يجب على العامل إبلاغ الجهة الرئاسية التي يتبعها بمرضه وذلك في ذات يوم الانقطاع على أن يصل الإخطار إلى الجهة خلال ٢٤ ساعة وعلى جهة العمل إخطار الجهة الطبية المختصة خلال ٢٤ ساعة من وصول إخطار العامل إليها.

(مادة ٢٣ من اللائحة سالف الذكر).

■ ما هي سلطات الجهات الطبية

المختصة في حالة امتداد الإجازة المرضية؟ وما هي الإجراءات الواجب اتباعها؟

- إذا طلب العامل امتداد الإجازة المرضية التي منحت له وجب عليه أن يتبع في نهاية مدة الإجازة ذات الإجراءات المنصوص عليها في المادتين ٤٢ و ٤٣ من لائحة القومسيونات الطبية، ويعتبر يوم الانقطاع عن العمل هو اليوم التالي لانتهاؤ الإجازة المرضية السابق. وعلى الجهة الرئاسية التابع لها العامل طلب توقيع الكشف الطبي عليه بمعرفة أحد أطباء الجهة الطبية المختصة المنصوص عليها بالفقرتين أ، ج بالمادة ١ من اللائحة ويكون امتداد الإجازة لمدة لا تجاوز ١٥ يوماً من تاريخ انتهاء الإجازة المرضية السابقة.

أما الحالات التي تحال إلى أحد الهيئات الطبية المختصة الأخرى المنصوص عليها بالفقرتين ب، ج من المادة ١ من اللائحة فيكون الكشف عليها بمعرفة طبيبين من أطباء الهيئات ويكون امتداد الإجازة لمدة لا تجاوز ستين يوماً من تاريخ الإجازة المرضية السابقة.

(مادة ٢٦١ من لائحة ب معدلة بقرار وزير الصحة رقم ٢٦١ لسنة ١٩٧٥).

■ ما هي سلطات المجالس الطبية (القومسيونات) في منح الإجازات المرضية؟

- المجالس الطبية سواء العامة أو بالمناطق الطبية لها اختصاص عام في منح الإجازات المرضية، وذلك بما لها من سلطة رقابية على الجهات الطبية الأخرى السابق الإشارة إليها.

(الفقرة الثالثة من الكتاب الدوري الصادرة من الإدارة العامة للمجالس الطبية والمبلغ للمجلس الطبي العام بالقاهرة في ١٣/١٠/١٩٧٥).

■ إذا أبلغ العامل عن مرضه في عنوان محدد فهل يجوز له تغيير هذا العنوان قبل توقيع الكشف الطبي عليه؟

- إذا طلب توقيع الكشف الطبي عليه في عنوان ما وجب عليه البقاء فيه حتى يتم الكشف عليه، فإذا اضطر إلى تغييره قبل الكشف وجب عليه فوراً إعادة إبلاغ الجهة التابع لها بالعنوان الجديد لتقوم بتحويله إلى الجهة الطبية المختصة.

(المادة ٨ من اللائحة سالف الذكر).

■ هل من اختصاص القومسيون الطبي العام بحث حالات إصابات العمل؟

- حالات إصابات العمل أصبحت من اختصاص هيئة التأمين الصحي وعلى جهة العمل اتخاذ الإجراءات الآتية عند إصابة العامل أثناء العمل.

- إبلاغ قسم الشرطة فور وقوع الإصابة لقيد الواقعة وتحرير محضر بها.

- إحالة المصاب إلى الجهة الطبية للحصول على تقرير ابتدائي عن حالته.

- إعداد بيان بالإجازات التي منحت له نتيجة لهذه الإصابة.

- إعداد مذكرة يوضح بها أن العامل قد حدثت إصابته أثناء العمل المكلف به.

■ هل يجوز للعامل قطع إجازته المرضية والعودة إلى عمله؟

- إذا رغب العامل المريض قطع إجازته المرضية قبل انتهاء المدة المرخص بها وجب عليه أن يقدم طلباً كتابياً يبدى فيه رغبته في العودة إلى عمله، ولا يجوز تسليمه العمل إلا

بعد موافقة المجلس الطبي المختص على ذلك.

■ هل يجوز للعامل التظلم من قرارات الجهات الطبية أو القومسيونات الطبية؟

- للعامل الحق في التظلم من القرار الصادر من الجهة الطبية المختصة (مفتش صحة/طبيب وحدة ريفية) أمام المجلس الطبي العام خلال ثلاثة أيام من تاريخ التوقيع بالعلم. وذلك بطلب يقدمه العامل لجهة عمله التي تتولى إحالته إلى القومسيون الطبي للنظر في التظلم بعد توقيع الكشف الطبي عليه. ويكون قراره إما بالتأييد أو بالتعديل أو السحب مع تحديد موعد عودة العامل إلى عمله.

وللعامل أن يتظلم من القرار الصادر له من القومسيون الطبي العام وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ التوقيع بالعلم وذلك بطلب يرفع للجهة الرئاسية التابع لها. وعلى هذه الجهة إرسال الأوراق فوراً إلى الإدارة العامة للقومسيونات الطبية التي لها أن تعدل أو تؤيد أو تلغى القرار المتظلم منه، ولها أن تستدعي المتظلم للكشف عليه. ويكون قرارها نهائياً ولا يجوز للعامل التظلم مرة أخرى.

(مادة ١١ من اللائحة سالف الذكر).

■ هل يجوز لجهة العمل الاعتراض على قرار القومسيون الطبي؟

- لجهة العمل الحق في الاعتراض على قرار القومسيون الطبي في حالة منح العامل إجازة مرضية وذلك قبل نهاية مدتها. على أن يتم تحويل العامل للقومسيون الطبي مع المبررات التي تستند إليها في هذا الطعن وعلى القومسيون الطبي المختص الكشف على العامل وله أن يؤيد أو يعدل أو يلغى القرار الصادر بمنح الإجازة المرضية مع تحديد موعد عودة العامل إلى عمله (مادة ٤٢ من اللائحة سالف الذكر).

■ ما هي الجهات الطبية المختصة بالكشف على العاملين لتقرير ما إذا كان

المرض مزمناً من عدمه ليتسنى النظر في منح العامل إجازة استثنائية بأجر كامل وفقاً لأحكام المادة ٦٦ مكرر من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨؟

- طبقاً لأحكام المادة الرابعة من قرار وزير الصحة رقم ٦٣ لسنة ١٩٧٦ تتولى اللجان الطبية التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي والمجالس الطبية التابعة لوزارة الصحة وأية لجان طبية عامة تتبع جهات رسمية كل في حدود اختصاصه للكشف على العاملين الخاضعين لأحكام القانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٦٣ (حالياً المادة ٦٦ مكرر من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨) والقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ لتقرير ما إذا كان المرض مزمناً من عدمه.

■ هل يحول العامل المريض بمرض نفسي إلى مفتش الصحة؟

- العامل المريض بمرض نفسي يحال إلى القومسيون الطبي المختص مع مراعاة تضمين الأوراق تقرير من الرئيس المباشر عن أفعال المريض، فإذا تعذر انتقال المريض إلى القومسيون الطبي للكشف عليه وجب على القومسيون الطبي تكليف من يراه من أعضائه أو انتداب مفتش الصحة المختص بدائرة إقامة



# استحقاق الحاصل على أجازة مرضية الحوافز وكافة عناصر الأجر المتغير

طبقا لما ورد بمنشور وزارة التأمينات رقم ٦ لسنة ١٩٨٨ فإن الأجر المتغير يحدد بمقوسط ما استحق عنه اشتراك خلال سنة الاشتراك عن هذا الأجر السابق من الإجازة أو مدة اشتراكه عن الأجر إن قلت عن ذلك إلا أن الجمعية العمومية انتهت بجلسته ١٩٩٥/٧/٢٧ إلى أن المشرع اعتبر أن العامل المريض بمرض مزمن موجود فعلا في الخدمة ومشاركاً في العمل فقرر أحقيته في الحصول على أجره وفقاً للوظيفة التي يشغلها كذلك عناصر الأجر المتغير من حوافز وبدلات وأجور إضافية مما يتطلب الحصول عليها المشاركة والإسهام الفعلي في الإنتاج والمقررة لشاغلي وظيفته وأخذاً في الاعتبار أن الأساس الذي وضعه المشرع لتحديد هذا التعويض (متوسط ما كان يحصل عليه في السنة السابقة) إنما يمثل الحد الأدنى لحقوق العامل المريض بمرض مزمن فإذا استحدثت زيادات لراتبه الأساسي أو تقرررت حقوق مالية لأجره ا لمتغير سواء ما تحدد قيمته بقوانين أو لوائح أو قرارات كإعانات الغلاء الاجتماعية والبدلات أو تلك التي يرتبط تحديد قيمتها بمعدلات أو مستوى أداء معين استحق العامل هذه الزيادات طالما كان مخاطباً بأحكامها وفقاً لوضعه الوظيفي وباعتبارها داخله ضمن عناصر التعويض.

**ثالثاً: إجازة العامل المخالط بمرض معد:**  
تنص المادة ٣/٧١ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ على استحقاق العامل إجازة خاصة بأجر كامل ولا تحسب ضمن الإجازات الأخرى للعامل المخالط لمريض بمرض معد ويرى المجلس الطبي المختص منعه لهذا السبب من مزاوله أعمال وظيفته للمدة التي يحددها المجلس الطبي المختص منعه لهذا السبب من مزاوله أعمال وظيفته للمدة التي يحددها.

— هذه الإجازة مقررة لصالح العمل حتى لا تنقل العدوى إلى زملائه. بجهة العمل وهذه الإجازة أيضاً لا تحسب من رصيد العامل في أي نوع من أنواع الإجازات وتمنح هذه الإجازة بناء على توصية المجلس الطبي المختص ولمدة التي يحددها منعه من مزاوله العمل فيها.

**رابعاً: الإجازات بسبب إصابة العامل:**  
تنص الفقرة الأخيرة من المادة ٧١ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ على: «يستحق العامل الذي يصاب بإصابة عمل ويقرر لمجلس الطبي المختص مدة لعلاجه إجازة للمدة التي يحددها مع مراعاة أحكام القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ بإصدار قانون التأمين الاجتماعي والقوانين المعدلة له فيما يتعلق بتحديد إصابة العامل والتعويض المستحق.

المنعقدتين في ١٥/٢/٨٤، ١٧/١٠/١٩٨٤ والتي انتهت فيها إلى عدم أحقية العاملين المرضى بأمراض مزمنة في الحصول على مكافآت الجهود غير العادية وحوافز الإنتاج والمكافآت التشجيعية خلال فترة الإجازة الاستثنائية الممنوحة لهم لأن المنح يكون رهينة بتأدية الأعمال فعلاً ولا يترتب على مجرد شغل العامل لوظيفته أو أن الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة انتهت بجلسته ١٩٨٨/١١/٢ إلى:

أولاً: استحقاق العامل المريض بمرض مزمن لتعويض يعادل أجره كاملاً (الأساسي والمتغير) وفقاً للمادة ٧٨ من قانون التأمين الاجتماعي وذلك أثناء إجازته الاستثنائية إلى أن يتبين عجزه التام.

ثانياً: جواز إنهاء خدمة العامل الخاضع لقانون العاملين المدنيين بالدولة بناء على طلبه بعد ثبوت عجزه التام.

وتجدر الإشارة في هذا المجال أن العامل الذي يشفى يسترد وضعه الوظيفي العادي ويتقاضى أجره الأساسي وبدلاته والحوافز والمكافآت تطبيقاً لقواعد استحقاقها العادية وكذلك العامل الذي لا يشفى ولكن حالته تستقر دون شفاء ولكن لم ترقى إلى مرحلة العجز التام بحيث يمكنه هذا الاستقرار من العودة إلى العمل حتى لو كان نجم عن مرض عجزاً جزئياً أما العامل الذي تبين عجزه عجزاً كاملاً فتسبب مرضه فإنه يتوقف صرف التعويض بالنسبة له لأنه لا علاج له والتعويض يصرف مقابل العلاج وفي هذه الحالة الأخيرة لا يطبق عليه أحكام المادة ٧٨ من قانون التأمينات الاجتماعية رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ وتعديلاته لأنه لا يشملها التعويض وهنا تطبق أحكام المادة ٦٦ مكرراً من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بأن يستحق أجره كاملاً حتى بلوغه سن الإحالة إلى المعاش والأجر الكامل منها هو الأجر الأساسي المصدد بجدول الأجور الملحق بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ولوائح الهيئات العامة وما يرتبط به ارتباطاً حتمياً ونحسب على أساسه كالعلاوات الاجتماعية (العلاوة الاجتماعية المقررة بالقانون ١١٨ لسنة ١٩٨١ - العلاوة الاجتماعية المقررة بالقانون ١١٣ لسنة ١٩٨٣ - العلاوات الخاصة التي لم يحل ميعاد ضمها) وبدلي التمثيل وطبيعة العمل. أما ملحقات الأجر الأخرى كالحوافز والأجور الإضافية والمكافآت التي يلزم لاستحقاقها مباشرة العمل بالفعل فلا يصرف له.

كيف يحسب التعويض عن آخر أجر أم الأجر المستحق أثناء الإجازة بالنسبة للأجور المتغيرة؟

هذا العامل لتوقيع الكشف الطبي عليه ووضع تقرير عن حالته لعرضه على القومسيون الطبي للنظر في منحه الإجازة المرضية. (مادة ١٨ من اللائحة سالف الذكر).

الإجازة المرضية في اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أشارت المادة ٥٨ من اللائحة التنفيذية إلى الإجراءات التي تتبع بشأن الإجازات المرضية فتضمنت هذه المادة على أن يبين العامل في إخطاره لرئيسه المباشر محل إقامته ليحيله عن طريق إدارة شئون العاملين في اليوم ذاته إلى المجلس الطبي المختص تمهيداً لمنحه الإجازة اللازمة فإذا انقضت الإجازة دون أن يشفى وجب عليه أن يعيد الإبلاغ في اليوم التالي على الأكثر لانتهاه الإجازة لإعادة الكشف عليه ويتكرر الإبلاغ والكشف حتى يعود العامل إلى عمله.

■ مدى إمكانية صرف الحافز الشهري المستحق للعامل خلال شهر الإجازة المرضية الممنوحة له لإصابته بسبب العمل؟

— الرأي: نفيد بأن إدارة الفتوى لرئاسة الجمهورية والمحافظات بمجلس الدولة انتهت فتاها رقم ٤٠٢ المؤرخة ١٣/٢/١٩٨٤ ملف رقم ٨٧٥/٧/٧٥ إلى: احتساب حوافز الإنتاج والجهود غير العادية ضمن أجر العامل خلال فترة الإصابة.

ثانياً: الأمراض المزمنة:

تنص المادة ٦٦ مكرر من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ المضافة بالقانون ١١٥ لسنة ١٩٨٣ المعمول به من ١٢/٨/٨٣ على الأحكام المنظمة للإجازة المرضية بأمراض مزمنة وقد جاءت هذه المادة بديلاً عن القانون ١١٢ لسنة ١٩٦٣ بشأن الإجازات المرضية للمرضى بأمراض مزمنة والذي ألغى بمقتضى أحكام المادة الخامسة من القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣.

وتنص هذه المادة على الآتي:

«واستثناء من أحكام الإجازات المرضية يمنح العامل المريض بأحد الأمراض المزمنة التي يصدر بتحديد قرار من وزير الصحة بناء على موافقة الإدارة العامة للمجالس الطبية إجازة استثنائية بأجر كامل إلى أن يشفى أو تستقر حالته استقراراً يمكنه من العودة إلى العمل أو يتبين عجزه عجزاً كاملاً، وفي هذه الحالة الأخيرة يظل العامل في إجازة مرضية بأجر كامل حتى بلوغه سن الإحالة للمعاش».

— ظل يطبق قرار وزير الصحة رقم ٦٣ لسنة ١٩٧٦ في شأن تحديد الأمراض المزمنة والصادر في ظل القانون ١١٣ لسنة ١٩٦٣ إلى أن صدر قرار جديد من وزير الصحة بتحديد هذه الأمراض وهو القرار رقم ٦٩٥ لسنة ١٩٨٤ والذي ظل يطبق حتى صدر قرار جديد ألغى هذا القرار الأخير والقرار الجديد برقم ٣٩٥ لسنة ١٩٩٥.

الأراء المستقرة بخصوص هذه الإجازة

سبق أن أذاع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة كتابه الدوري رقم ٣ لسنة ١٩٨٥ متضمناً رأي الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها



# الرقابة الفعالة فى مواجهة الفساد

يتضمن الهيكل التنظيمى الرئيسى للدولة العديد من الأجهزة الرقابية التى تتولى أعمال الرقابة على المنظمات الأخرى وعلى الأفراد شاغلين للوظائف العامة ومن أمثلة هذه الأجهزة:

١/٢ - الجهاز المركزى للمحاسبات:

هو أحد الهيئات المستقلة التابعة مباشرة لرئيس الجمهورية

ويهدف إلى الرقابة على أموال الأشخاص العامة ويعاون مجلس الشعب فى القيام بمهامه الرقابية.

٢/٢ - هيئة الرقابة الإدارية:

هيئة مستقلة تتبع رئيس مجلس الوزراء مباشرة وتختص بإجراء الرقابة والتحريات عن الانحرافات وتقوم بتتبعها وكشفها وإثبات الوقائع بكافة الوسائل الممكنة (إثبات الوقائع بالصوت والصورة) تمهيداً لتقديم المخالفين إلى العدالة كما تقوم بإجراء التحريات عن الشخصيات العامة أو القيادية المرشحين لشغل وظائف معينة وعرض نتائج التحريات على السلطة المختصة قبل شغل هؤلاء الأفراد لوظائفهم المرشحين لها وتشمل تلك التحريات الأفراد المرشحين لشغل وظائف من مستوى مدير عام فما فوق.

٣/٢ - النيابة الإدارية

هى أحد الهيئات القضائية التى تختص بإجراء التحقيقات الإدارية فيما يحال إليها من أخطاء أو انحرافات وما تتلقاه من شكاوى وتقوم بكشف المخالفات وحالتها إلى الجهات المعنية لاتخاذ اللازم بشأنها.

٤/٢ - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

هيئة مستقلة تتبع رئيس مجلس الوزراء مباشرة وتتضمن اختصاصات الجهاز بعض الجوانب الرقابية مثل مراجعة إنشاء الأجهزة أو الوظائف الحكومية قبل اعتمادها من السلطة المختصة، مراجعة مشروعات موازنة الوظائف قبل عرضها على وزارة المالية، مراجعة اللوائح الإدارية والتنظيمية قبل اعتمادها من السلطة المختصة.

٥/٢ - البنك المركزى:

يختص بالرقابة المالية على الجهاز المصرفى بالدولة ويضع القواعد والضوابط والنظم التى تكفل انتظام أعمال البنوك وتحقيق السياسات النقدية للدولة.

٦/٢ - وزارة المالية:

وتختص بالرقابة على إيرادات ونفقات المنظمات الحكومية والرقابة على الصرف من الموازنة العامة للدولة وذلك من خلال ما تضعه من ضوابط وما تصدره من تعليمات وأيضاً تتم أعمال الرقابة من خلال المراقبين الماليين التابعين للوزارة فى كافة المنظمات الحكومية.

٧/٢ - المحكمة الدستورية العليا:

وتختص بالرقابة على دستورية القوانين والقرارات والتصرفات التى تقوم بها السلطة التنفيذية والتى يمكن أن تتعارض مع نصوص ومبادئ الدستور.



■ إعداد/محمد زكى محمد

مدير عام بالجهاز

- بحث الشكاوى وإجراء التحقيقات فى المخالفات المالية والإدارية

- تلقى التظلمات وفحصها ودراستها وإبداء رأى بشأنها

- ٣/١ - المتابعة

وهو أحد التقسيمات المدرجة بمعظم الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية ويتبع مباشرة لرئيس المنظمة ويهدف إلى:

معاونة القيادات الإدارية بالمنظمة فى التأكد من انجاز الأعمال والكشف عن نواحي القصور والانحرافات وإبلاغها للقيادات لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

- ٤/١ - الأمن

هذا النشاط مدرج بمعظم الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية ويهدف إلى تأمين سلامة المنظمة والأفراد والمباني والمنشآت والمعدات ضد أعمال التخريب الاقتصادى والمادى والمعنوى.

- ٥/١ - الدور الرقابى للرفقوساء المباشرين

تتضمن واجبات ومسئوليات كل مدير أو رئيس عمل القيام بالرقابة والمتابعة للمرؤوسين التابعين له للتأكد من حسن سير وانتظام الأعمال والتعرف على مدى انجاز المرؤوسين للأعمال المكلفين بها ومدى كفاءتهم فى انجاز تلك الأعمال بالإضافة إلى متابعة انتظامهم فى الحضور والانصراف فى المواعيد المقررة ومراقبة سلوكياتهم الوظيفية.

٢ - أجهزة الرقابة الخارجية

## نقل العاملين الذين

## يشغلون وظائف محل

## تجاوزات كل ثلاثة سنوات

- كثر الحديث عن الفساد بكافة صورته وأشكاله فى المجتمع المصرى من خلال وسائل الإعلام المختلفة فلا تكاد تخلو صحيفة يومية أو أسبوعية (قومية أو معارضة) من الحديث عن الفساد وخاصة الفساد الإدارى ويأخذ الفساد الإدارى أشكالاً متعددة مثل استغلال النفوذ لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية ومن أشكاله أيضاً المحسوبية/ الرشوة/ إهدار المال العام/ عدم إتقان العمل/ ضعف الانجاز المحقق/ طول وبطء الإجراءات وتعطيل مصالح المواطنين إهدار جزء كبير من وقت العمل.... الخ.

- وعلى الرغم من وجود إيجابيات كثيرة فى المجتمع المصرى وتحقيق انجازات ضخمة فى كافة المجالات وظهور الكثير من التجارب الناجحة ووجود الكثير من الرجال الأكفاء والشرفاء والمخلصين فى العديد من المواقع إلا أن الأضواء والأحاديث دائماً ما تركز على السلبيات وتتجاهل الإيجابيات ويندر فى الوقت الحالى الحديث عن الجوانب الإيجابية فى المجتمع المصرى وهذا يؤدي إلى تأثير سيء وخطير على أفراد المجتمع ويوجد مناخ عام من الإحباط واليأس وافتقاد القدوة الصالحة.

- والحقيقة أنه يوجد بالمجتمع المصرى الكثير من الأنشطة والأجهزة الرقابية التى تتصدى للفساد الإدارى وتحاول مواجهته وسنحاول التعرف على بعض هذه الأجهزة وأدوارها وطبيعة أعمالها فى مجال الرقابة.

- يمكن تقسيم الأنشطة والأجهزة الرقابية إلى نوعين رئيسيين هما:

١- أنشطة رقابية داخلية

٢- أجهزة رقابية خارجية

وفيما يلى الإشارة إلى بعض هذه الأنشطة والأجهزة الرقابية:

١- أنشطة الرقابة الداخلية

تتمثل أنشطة الرقابة الداخلية فى الإدارات والتقسيمات التنظيمية التى تمارس مهام رقابية داخل المنظمات المختلفة فنجد بمعظم الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية الرئيسية (وزارات/هيئات/مصالح/مخافطات) تقسيمات تنظيمية تمارس مهام رقابية داخل تلك المنظمات ومن أمثلة هذه التقسيمات الرقابية ما يلى:

- ١/١ - تقسيم التفتيش المالى والإدارى

وهو أحد التقسيمات الرقابية الذى يتبع مباشرة لرئيس الجهة وتشمل اختصاصاته:

- الكشف عن الأخطاء فى التنفيذ وتحصر أسبابها والعمل على تلافيها

- القيام بالتفتيش والجرد الدورى والمفاجئ على المخازن والخزائن والعهد

- ٢/١ - الشؤون القانونية:

يتبع مباشرة لرئيس المنظمة وتتضمن اختصاصاته:

- مراقبة تطبيق القوانين والقرارات واللوائح المالية والإدارية



٨/٢ - مجلس الدولة:

أحد الهيئات القضائية التى تختص بإصدار الفتاوى والفصل فى القضايا والمنازعات التى تنشأ بين الأفراد والأجهزة الحكومية.

٩/٢ - المحاكم بأنواعها ودرجاتها:

وتختص بالفصل فى المنازعات والقضايا المختلفة التى تنشأ بين الأفراد أو المنظمات وتعمل على تحقيق العدالة وردع الفساد والانحراف فى المجتمع.

١٠/٢ - أجهزة رقابية أخرى:

مثل أجهزة الشرطة ومن بينها مباحث أمن الدولة، مباحث الأموال العامة وأيضاً أجهزة الأمن القومى والمخابرات العامة.

١١/٢ - مجلس الشعب:

هو السلطة التشريعية فى الدولة ويقوم بالرقابة على أعمال السلطة التنفيذية من خلال ما يلى:

- الرقابة على الموازنة العامة للدولة واعتمادها  
- الرقابة على الخطة العامة للدولة واعتمادها  
وتشمل رقابة المجلس توجيه الأسئلة أو طلبات الإحاطة أو الاستجوابات لأحد الوزراء أو للحكومة بصفة عامة.

وعلى الرغم من وجود كل هذه الأنشطة والأجهزة الرقابية سواء الداخلية فى كل منظمة أو الخارجية التى تعمل على المستوى القومى وذلك على النحو السابق أيضاً فأننا نلاحظ تزايد الشكوى من وجود وانتشار الفساد والانحراف بأنواعه المختلفة فى المجتمع وخاصة الفساد الإدارى

وفى البداية يجب أن نتعرف بايجاز عن ما هى الرقابة وما هى أهدافها؟

تعريف الرقابة:-

هى عملية قياس نتائج الأعمال ومعرفة الانحرافات وأسبابها والعمل على تلافيها.

أهداف الرقابة:

تهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء فى التنفيذ حتى يمكن معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

وحتى يمكن إجراء عملية الرقابة بدقة وموضوعية فإن الأمر يتطلب وجود معايير أو مقاييس يتم على أساسها قياس نتائج الأعمال. والمعيار: هو وسيلة للقياس وتختلف المعايير باختلاف المستويات الإدارية التى سيتم الرقابة عليها فمثلاً المعايير المستخدمة فى الرقابة على الإدارة العليا تختلف عن المعايير المستخدمة فى الرقابة على الإدارة الوسطى والمباشرة ويراعى فى المعيار المستخدم ألا يكون سهلاً جداً بحيث يمكن للفرد العادى تحقيقه وتجاوزه بسهولة ولا يكون صعباً جداً بحيث لا يستطيع الفرد العادى تحقيقه وبالتالي يصاب بالاحباط.

مراحل وخطوات الرقابة:

تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل أو خطوات وهى:

- تحديد المعايير التى تستخدم لقياس نتائج الأعمال

- قياس الأداء «نتائج الأعمال» ومقارنته بالمعايير

- اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها وفقاً للمعايير المحددة ولتحقيق أكبر قدر من الرقابة الفعالة فإن الأمر يتطلب وجود «٢» أنواع متتالية من الرقابة وهى:

الرقابة الوقائية «قبل البدء فى العمل»: وتشمل وضع الضوابط المحددة للأعمال والتصرفات والحصول على الموافقات اللازمة للتصرف قبل البدء فى التنفيذ كما تشمل تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة وتحديد إجراءات العمل والاختصاصات تقادياً للتضارب فى الأعمال أو شيوخ المسؤولية

الرقابة الملزمة «أثناء أداء الأعمال»

وهى الرقابة المصاحبة لعمليات التنفيذ وتعمل على توقع الأخطاء قبل وقوعها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية «العلاجية» فى الوقت المناسب وتتم هذه الرقابة من خلال الملاحظة المستمرة للأعمال ومن خلال الإشراف الدورى على الموظفين ومتابعة التقارير الدورية عن أنتاج الأعمال.

الرقابة النهائية بعد انجاز الأعمال:

وهذا النوع من الرقابة يعتمد على مقارنة النتائج الفعلية للتحقق بالمعايير الموضوعية وهذا لا يمنع وقوع الأخطاء ولكن يستفاد منها فى الأعمال المستقبلية فهى تعد دروس مستفادة تساعد على منع وقوع الأخطاء فى المستقبل ومن نتائج هذا النوع من الرقابة أنه يمكن أى يودى إلى تعديل الخطط والبرامج الموضوعية والتى أسفرت عن



## يجب أن تكون الرقابة

## للمعاونة وليس

## لتصيد الأخطاء

وجود انحرافات أو أخطاء بها.

ولتحقيق رقابة ايجابية فعالة يوجد عدد من العوامل الواجب توافرها فى النظام الرقابى الجيد وهذه العوامل هى:

عوامل متطلبات الرقابة الايجابية الفعالة:

أن تعمل الرقابة على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ المسئولين عنها فى الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات التصحيح.

أن تكون الرقابة اقتصادية «غير مكلفة»

فمثلاً المدير الذى يضيق وقتاً كبيراً أو يبذل جهداً كبيراً فى اكتشاف خطأ بسيط فإن ذلك يزيد من تكلفة الرقابة ولا تعد رقابة اقتصادية وأيضاً كثرة وتعدد أنشطة الرقابة الداخلية وأجهزة الرقابة الخارجية وخاصة الرقابة على الأعمال البسيطة غير الهامة تعد رقابة غير اقتصادية.

أن يعمل النظام الرقابى على توقع حدوث الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها مما يساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب وقوعها ويمكن الاستفادة من نتائج الرقابة النهائية السابق الإشارة إليها كدروس مستفادة حتى لا نقع فى ذات الأخطاء السابقة

أن يتم التركيز فى الرقابة على الأعمال الهامة والأخطاء الجوهرية أو الجسيمة أما الأخطاء البسيطة فيمكن التجاوز عنها

- مرونة الرقابة بحيث تتماشى مع الظروف المتغيرة

- أن تتم الرقابة بأسلوب يشعر العاملين أنها أداة لمعاونتهم ومساعدتهم على تحسين الأداء وتفايد الوقوع فى الأخطاء وليست وسيلة لإرهابهم وتصيد الأخطاء لهم

- أن يتم تدوير العاملين «انتقالهم» إلى أعمال ومسؤوليات متعددة كل فترة زمنية مناسبة «٢ سنوات مثلاً» وعدم تركهم فى مكان واحد لمدة زمنية طويلة وخاصة فى بعض الأعمال التى يمكن أن تكون محلاً للتجاوزات «المخازن - المشتريات - إصدار التراخيص»

- العمل على تقوية الرقابة الذاتية بين العاملين النابعة من الضمير اليقظ والوازع الدينى

- الاختيار الجيد للعاملين والرؤساء من أصحاب الكفاءات والمشهود لهم بالنزاهة والاستقامة وذلك عند شغل الوظائف وخاصة تلك التى تكون مجالاً للانحراف أو الفساد.

- التدريب الجيد للعاملين والرؤساء والتركيز على دور التدريب فى تنمية ورفع مستوى مهارات المتدربين وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم وأفكارهم والمفاهيم السلبية السائدة بين بعض العاملين.

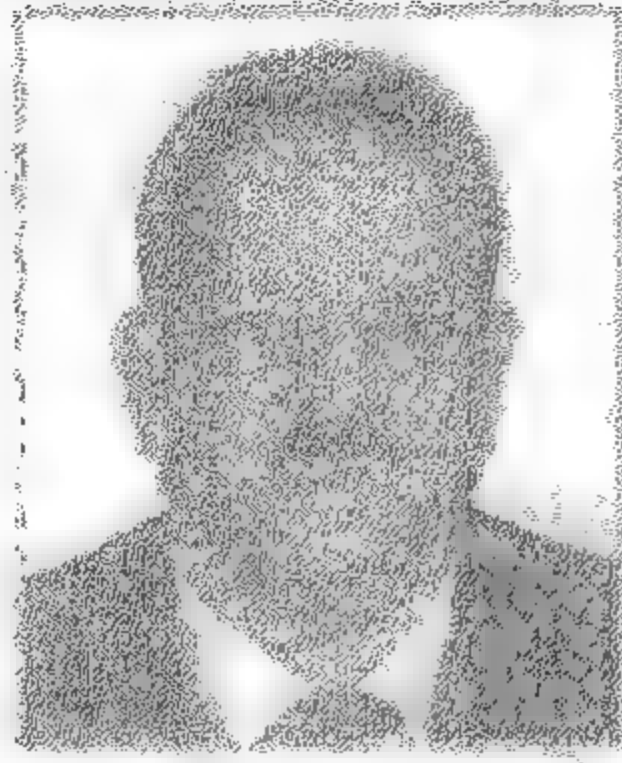
أن تقوم الصحافة ووسائل الإعلام بدورها فى التركيز على الإيجابيات ونشر التجارب الناجحة وتقديم القدوة الصالحة من الرؤساء والمديرين والعاملين بدلاً من التركيز على السلبيات والانحرافات.

تفعيل دور منظمات المجتمع المدنى (الأحزاب/ النقابات/ الجمعيات الأهلية...) بما يودى إلى تنمية الوعى الوطنى بين أعضائها وإعلاء قيم حب الوطن والإخلاص له والعمل على نهضته ورفعته بما يساهم فى إيجاد مناخ ملائم لمواجهة الفساد والقضاء عليه والعمل على تكوين وإعداد كوادر على درجة عالية من الكفاءة والنزاهة تكون جاهزة لتولى بعض المناصب الهامة بالدولة.



# منظمة الشفافية

ان إنشاء منظمة ادارية دولية غير حكومية ارتبطت بمفهوم الشفافية الذي عقد الستينات من القرن العشرين - الأمر الذي ترتب عليه تبني مجموعة من الهيئات الرسمية وغير الرسمية إلى إنشاء منظمة دولية لترسيخ وتطبيق هذا المفهوم عمليا وبصفة مستدامة وهذا ما يتم تناوله من خلال:



■ إعداد/د. محمد فكري

مدير عام بالجهاز

## منظمة الشفافية

البحث عن جزر النزاهة - الهيكل التنظيمي للمنظمة - أهداف المنظمة ومبادئها الارشادية - أربعة عناصر لتحقيق أهداف المنظمة - خمسة أشكال لبناء جزر النزاهة - أهم إنجازات المنظمة (حتى تاريخه)

### البحث عن جزر النزاهة

«الاتحاد العالمي ضد الفساد» هذا هو شعار «منظمة الشفافية الدولية» التي أنشأت عام ١٩٩٥. ومقرها برلين - لتساعد الدول والأفراد الراغبين في أن يحيوا في «جزر النزاهة». بعد انتشار الفساد المالي والإداري وعجز المؤسسات القطرية المعنية بمحاربته عن مواجهته، بعد أن تحول إلى غول يلتهم ليس فقط جهود التنمية المحلية، بل الجهود الدولية المتمثلة في المنح والمعونات والقروض. ومنظمة الشفافية هي منظمة غير حكومية مهمتها أن تزيد من فرص ونسب المساءلة وتقييد الفساد المحلي والدولي، وهي تمثل حركة دولية لمحاربة

الفساد ذات عدة اهتمامات، فهي حركة: - محبة للخير العام والإصلاح الاجتماعي.. حيث إن الفساد يشوه ويهدد التنمية ويؤدي إلى انتهاكات متزايدة لحقوق الإنسان. - ديمقراطية.. لأن الفساد يشوه الديمقراطية، وخاصة إنجازات العديد من الدول النامية في هذا المجال، والدول التي تمر بمراحل انتقالية. - أخلاقية.. لأن الفساد يشوه نزاهة المجتمع.

- عملية.. فالفساد يشوه عمليات السوق، ويسلب الناس من المنافع التي يجب أن تصل إليهم. وطريق المنظمة في العمل لتحقيق أهدافها ينبع من إيمانها بأنه من الممكن محاربة الفساد بشكل مستمر، في حالة مشاركة كل المعنيين سواء من الحكومة

أو المجتمع المدني، أو القطاع الخاص. ووسيلتها في ذلك أن تجمع في فورعها المحلية الأفراد ذوي الذمم والمعروفين بالنزاهة في المجتمع المدني، وفي التجارة والأعمال، وفي الحكومات، للعمل في تحالف من أجل إصلاح النظام، ومبدأ المنظمة في ذلك يركز على بناء نظم تحارب الفساد، كما أن المنظمة تلعب دورا هاما في زيادة الوعي العام بمخاطر الفساد في الكثير من البلاد.

وتؤمن المنظمة كذلك أن هناك طرقا عملية يمكن من خلالها القيام بدور فعال في هذه المؤسسة العالمية الفريدة.

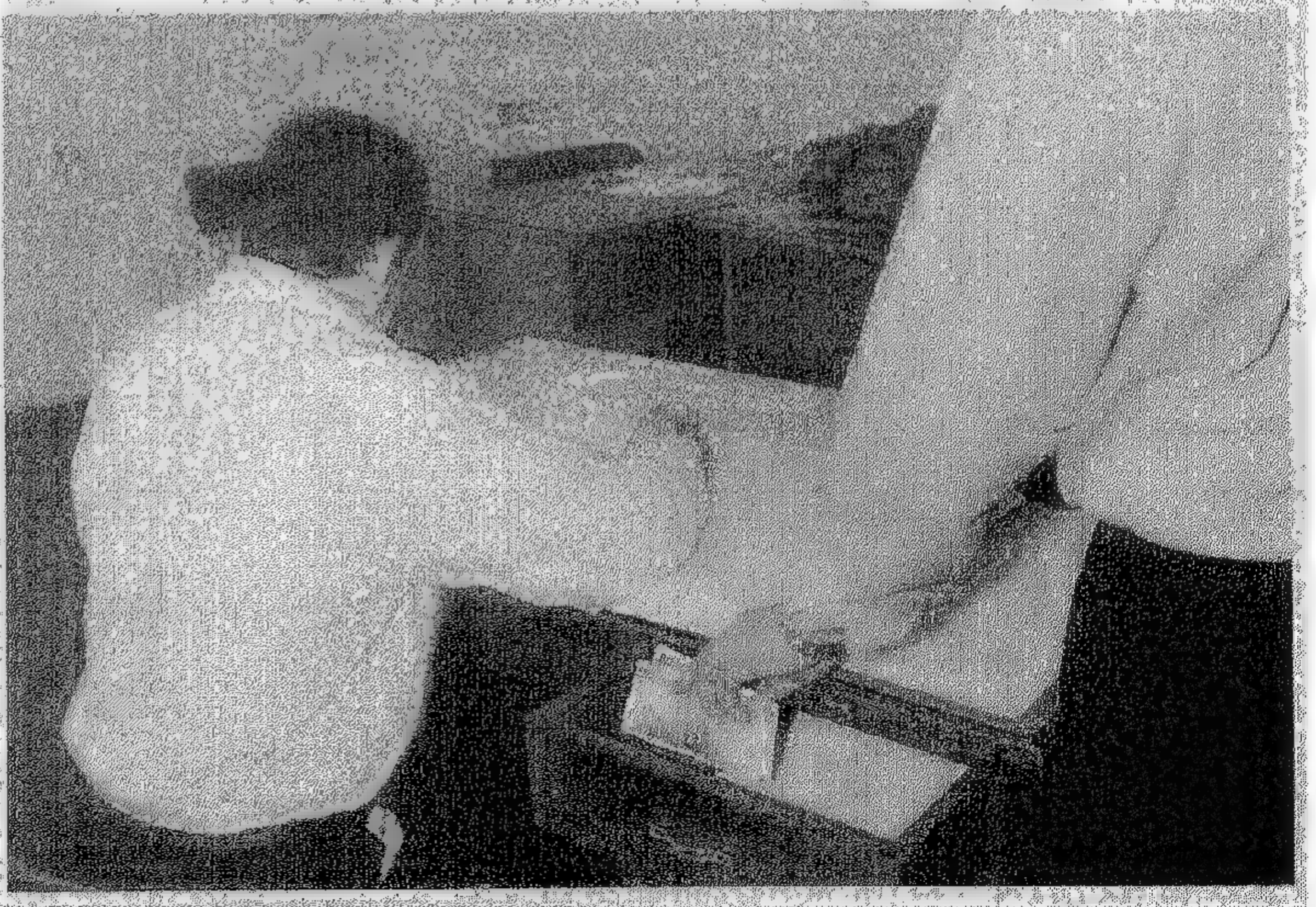
### الهيكل التنظيمي للمنظمة

مجلس إدارة المنظمة هو الهيكل المركزي الذي يرعاها، وهو ينتخب بديمقراطية في اجتماع سنوي عام، ويضم ١٢ عضوا من دول ومناطق مختلفة، والمجلس الحالي يرأسه د. بيتر إيجن وهو محام ألماني عمل في مجال التنمية الاقتصادية لمدة ٢٥ عاما، وتحديد كمدير للبرامج في البنك الدولي في أفريقيا وأمريكا اللاتينية، ويضم المجلس الآن أعضاء من ألمانيا وماليزيا والولايات المتحدة والأرجنتين وكينيا وكولومبيا ونيبال وأستراليا وتنزانيا والجزائر.

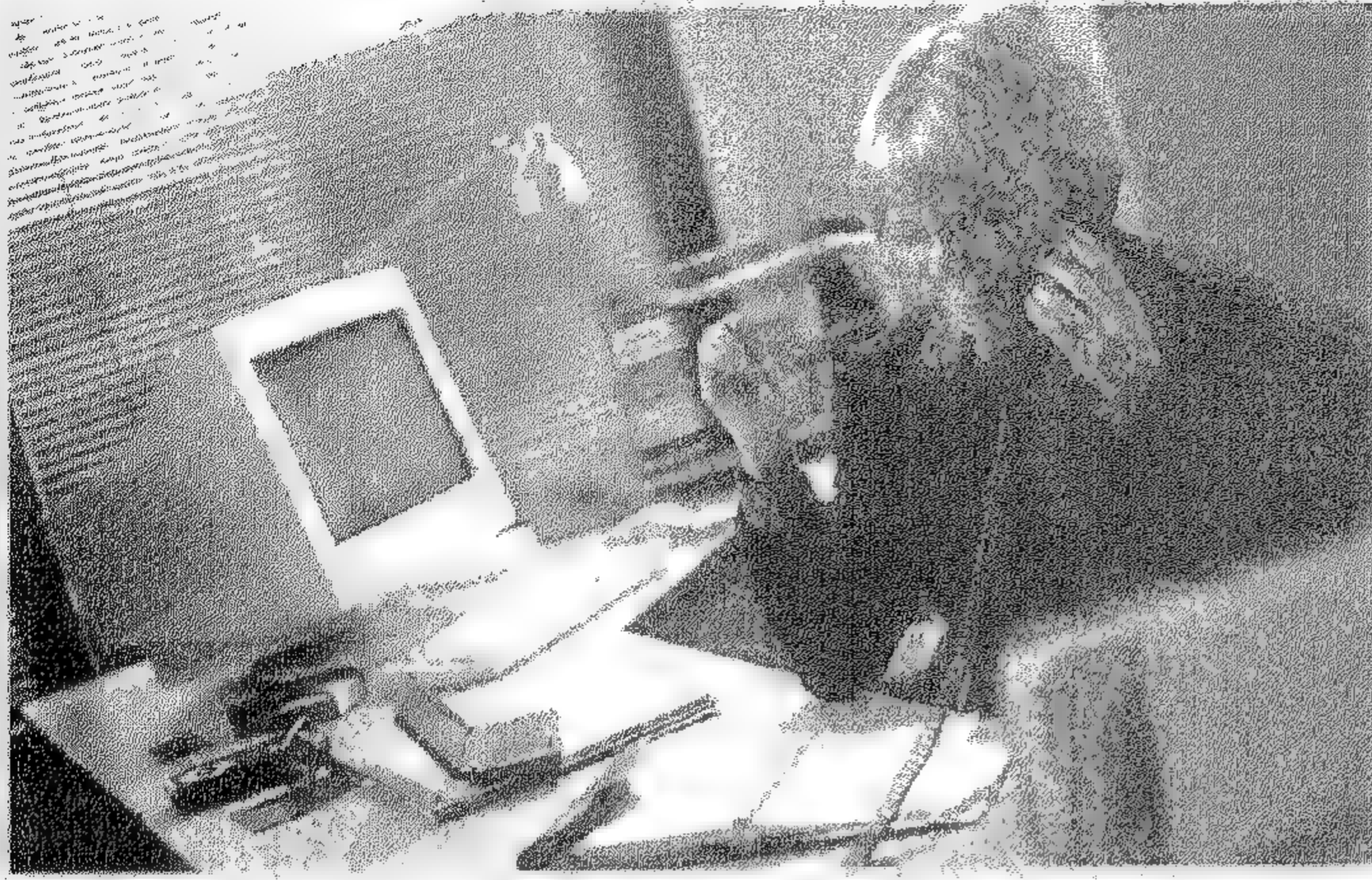
● كما يوجد «مجلس استشاري» يتكون من أفراد بارزين على المستوى العالمي يقدمون النصائح للمنظمة، ويساهمون في تنمية البرامج بالإضافة إلى السكرتارية العامة التي تقوم بدعم فروع المنظمة وتنسيق العمل فيما بينها لتنفيذ المشروعات على مستوى العالم.

● ويخدم كل هؤلاء «مركز الأبحاث» وهو يتكون من مجموعة من الأكاديميين والممارسين في هذا المجال، ويقوم المركز بإعداد أبحاث عن درجات النزاهة ومؤشرات الفساد الإداري والمالي ومتابعة الدور تجاه مشروعات القوانين التي تقدمها المنظمة لمواجهة الفساد. تعتمد المنظمة في تمويل أنشطتها على التبرعات والإعانات التي يقدمها عدد لا بأس به من الهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، والمؤسسات الاقتصادية كالبانك الدولي والأمم المتحدة ولا شك أن هذه المؤسسات ترى أن هذا التمويل يحقق عوائد متعددة الأبعاد، فمن ناحية يظهر اهتمامها بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية ومن ناحية أخرى فإن محاربة الفساد يمكن أن يحقق لها عوائد اقتصادية.

### أهداف المنظمة ومبادئها الإرشادية







هدف المنظمة كما جاء في أوراقها هو الحد من الفساد عن طريق تفعيل اتحاد عالمي لتحسين وتقوية نظم النزاهة المحلية والعالمية.

وتعتمد المنظمة على مبادئ إرشادية تتلخص في: - ادراك أن مخاطر الفساد تتعدى حدود الحالات الفردية، ولذا فهناك مسئولية مشتركة وعامة لمحاربة الفساد.

- اعتبار الحركة ضد الفساد حركة عالمية.

- الاهتمام بمبادئ مثل: المشاركة، اللامركزية، التنوع، المساءلة والشفافية على المستوى المحلي

- عدم التحزب.

- إدراك أن هناك أسبابا عملية قوية وأخرى أخلاقية لوجود الفساد.

أربعة عناصر لتحقيق أهداف المنظمة تتبنى منظمة الشفافية استراتيجيات مكونة من عدة عناصر لتحقيق أهدافها تتمثل في الآتي:

- بناء تحالفات على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي تضم: الحكومات، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص من أجل محاربة الفساد الداخلي والخارجي.

- تنظيم ودعم الفروع المحلية للمنظمة لتحقيق مهمتها.

- المساعدة في تصميم وتنفيذ نظم النزاهة الفعالة.

- تجميع وتحليل ونشر المعلومات وزيادة الوعي العام بالأضرار الملهكة للفساد على الإنسان والتنمية الاقتصادية.

#### خمس أشكال لبناء جزر النزاهة

تعتمد المنظمة في أداء رسالتها بشكل أساسي على الفرد كرمز للمجتمع المدني، ليشارك بمجهوداته في محاربة الفساد، وقد وضعت أدياتها سبلا كثيرة لتمكين كل من الأفراد والجماعات من المساهمة في محاربة الفساد، ودفعهم للحياة في جزر النزاهة.. وتتخذ هذه السبل الأشكال والنماذج التالية:

#### مبادرات عامة

تقول أديبان المنظمة في هذا الشأن: «هناك أوقات يشعر الكثيرون بالإحباط تجاه مناقشة موضوع مثل موضوع الفساد. لكن الآن لم يعد الأمر أسيرا للعيب أو المحرمات.. أسأل نفسك، وأسأل أصحابك: لماذا تبدو الأمور سيئة على ما هي عليها؟ وكيف يمكن إصلاح تلك الأمور وإعادةتها إلى مسارها الصحيح؟ اقرأ الكتاب الصادر عن منظمة الشفافية لتعرف المفاهيم التي تدعم نظام الدولة وتعرف كذلك المقترحات لجعل الأنظمة أكثر شفافية وأكثر مسئولية أكتب رسائل إلى الجرائد إذا كاذت تلك الجرائد تنوي نشرها. ولكن حاول أن تقترح كيفية تحسين الوضع.. ولا تنصب رسالتك فقط على الشكوى مما عليه الأوضاع الحالية.. فالاتجاهات الكبيرة تنمو دائما من الأشياء الصغيرة.

- احتفظ بالمعلومات الرسمية

#### وقدمها إلى من سيتأثر بها:

تقيم الجماعات حملات للحصول على معلومات رسمية. وإذا تم لها الحصول عليها - من خلال الحق الشرعي - فإنها تأخذ هذه المعلومات وتذهب بها إلى المسؤولين، ومن خلال اجتماعهم، تتم المساءلة ليشرحوا ويفسروا سبب عدم ذهاب المال إلى مساره الذي كان من المفروض أن يذهب إليه. وبالتالي يمكن معاقبتهم، مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم في المستقبل.

#### - من يطلب الصفارة:

أكثر الطرق فعالية التي يمكن أن ينتهجها الأفراد هي إلقاء اللوم وإصدار الشكاوى عند رؤيتهم لحادث الفساد. ولكن هذا الأمر يمكن أن يكون صعبا إذا كان يختص برئيسك أو من هو أعلى منك. وهذا معناه أنه ما دام الناس ليس لديهم الشجاعة لمواجهة رؤسائهم أو مديريهم، قلن تحدث أية إصلاحات. ولذا فعليك أن تبادر بالمناقشات في داخل الشركة أو المؤسسة التي تعمل بها مع أصدقائك لتعرف عما إذا كانت «آليات الشكوى» موجودة أم لا، ومدى صلاحيتها ومصداقيتها إذا كانت موجودة، ثم تحدث بعد ذلك مع رفقاك عن إمكانية أي منكم لاحداث التغيير المناسب ليكون هو «أول من يطلق الصفارة».

#### - دائرة النزاهة:

إذا كنت تعمل في قسم معروف عنه أنه صاحب سمعة سيئة فعليك أن تنضم إلى جماعة صغيرة من زملائك، لتشكّلوا سويا «دائرة النزاهة» متفقين على عدم الاندماج في أية نشاطات فاسدة، وأكتب لاقتات تقول: «لا تعرض أي رشاوى لأننا لا نقبل الرشاوى أو الرشاوى غير ضرورية.. إن أجورنا تدفعها الحكومة لنقوم بخدمتكم».. إلخ. شجع زملاءك في الأقسام الأخرى ليقوموا بنفس العمل. إذ «دور النزاهة» في الهيكل الإداري حاول اقناع مديريك بهذه الممارسات.

- تسهيل الأنظمة للقضاء على فرص الفساد:

إذا رأيت أن هناك فرصا لإزالة بعض الإجراءات غير الضرورية في الأنظمة التي لا تخدم أي هدف مهم، ولكنها يمكن أن توجد الفرص للرشاوى، فاكتب إلى المسؤولين من الوزراء وأعضاء البرلمان، والجرائد، معطيا الإشارة إلى الإصلاحات المطلوبة لإلغاء تلك الإجراءات. ورغم أهمية هذه النصائح والاستراتيجيات، وسهولة تطبيقها على المستوى الفردي إلى حد ما من الناحية النظرية خاصة في الدول الديمقراطية.. إلا أن الواقع العملي لحجم الفساد ومساحة الهامش الديمقراطي يجعل من الصعب تطبيق مثل هذه الأساليب، فضلا عن تعرض القائم بها للتنكيل والانتقام من قبل الفاسدين.

ومن ثم فإن أية استراتيجيات لمحاربة الفساد من قبل المنظمة ينبغي أن تراعى خصوصية كل دولة، وربما حاولت المنظمة الخروج من هذا المأزق بترك المجال مفتوحا أمام الأفراد والمؤسسات لابتكار الأساليب التي تتناسب مع البيئة التي يعيشون فيها وواقع الفساد بها.

#### أهم إنجازات المنظمة

- تحريك موقف البنك الدولي من وضع رافض لتقبل فكرة محاربة الفساد إلى وضع جعل رئيسة معروفا بأنه زعيم الحركة العالمية لاحتواء الفساد.

- تقديم الدعم لمنظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية في إصدار «اتفاقية مقاومة رشوة الموظفين الأجانب الذين يعملون في المعاملات التجارية العالمية» أنها تعد نصرا لمنظمة الشفافية.

- كسب حيز الحذر المفروض في مناقشة أمور الفساد المتعلق بالتجمعات الدولية.

- إنشاء تحالفات من المنظمات لاختيار حكومات صادقة وأمانة على مستوى العالم، وتنمية ممارسات تجارية أكثر تحملا للمسئولية الاجتماعية.

- زيادة فروع المنظمة باستمرار حتى شملت أكثر من 60 دولة على مستوى العالم وهذا يوضح مدى الأهمية التي اكتسبتها قضية الفساد.



# المراجعة التنظيمية إعادة الهيكلة

عرض وتقديم: عبد السيد صبرى عبد السيد  
وكيل مديرية التنظيم والإدارة بسوهاج

١ - أساليب إعادة الهيكلة - Restructuring Techniques  
تتم إعادة الهيكلة من خلال العمليات التالية:

١/١ التشخيص Diagnosis  
يتم تشخيص الوضع الراهن على مرحلتين:  
المرحلة الأولى: جمع البيانات Data collection عن: - الوضع المالى للدولة - مصادر الإيرادات، - نسبة كل نشاط من نفقات الدولة، - نسبة مساهمة الأنشطة الاقتصادية المختلفة فى إجمالي الناتج المحلى، - معدل النمو الاقتصادى، - مساهمة القطاع الحكومى والقطاع الخاص والقطاع المشترك فى إجمالي الناتج المحلى، - خرائط تنظيمية للهيكل التنظيمى العام للدولة، - تاريخ إنشاء الحكومة حتى وصلت إلى ماهى عليه من الناحية التنظيمية، - الأدوات القانونية لإنشاء الوحدات الرئيسية فى الدولة (الوزارات والمؤسسات العامة)، - إجمالى نصيب كل وزارة أو مؤسسة عامة من إجمالى النفقات العامة ومدى مساهمتها فى إجمالى الإيرادات، - تحديد الجوانب الرئيسية للتدخل والتشاكى فى الاختصاص، - إجراء مقابلات شخصية مع مسئولين كبار وبعض ممثلى قادة الرأى العام وبعض ذوى الاختصاص والشأن للتعرف على ملاحظاتهم على الهيكل التنظيمى القائم، - التعرف على دور الدولة الذى تمارسه من خلال ماينص عليه دستورها وخططها وهيكلها التنظيمى ومن خلال رأى المسئولين الكبار فيها، - التعرف على الجهود السابقة لإصلاح وتطوير الإدارة العامة، - إجراء استقصاءات عامة للتعرف على رأى المواطنين فى مستوى أداء الدولة وخدماتها والمشكلات الرئيسية التى تعوق الإدارة العامة عن القيام بمهامها.

المرحلة الثانية: تحليل البيانات Data Analysis  
يتم تحليل البيانات بوسائل الاستقراء والتحليل الكمي فيما أمكن وذلك لتحديد مايلى: - جوانب القوة والضعف

- قوى التغيير - مدى استعداد القيادة العليا للتغيير، - معوقات التغيير، - تحديد مواطن الاختلالات الهيكلية فى الهيكل العام للدولة سواء على مستوى الإدارة المركزية أو المحلية.

٢/١ - التزام القيادة السياسية - Lead ership Commitment  
يتم إطلاع القيادة السياسية على الحقائق التى تم التعرف عليها من خلال التشخيص، مع تبيان ما يؤكد استحالة استمرار الوضع على ما هو عليه، سواء من الناحية المالية أو الاقتصادية أو الإدارية، أو حتى السياسية، وذلك بغرض إشراكها فى المعالجة والتغيير لتتبنى وترعاها.

٣/١ تحديد الرؤية Vision  
تحديد الرؤية المستقبلية للدولة وذلك من خلال عقد مؤتمر حوار وطنى يتم التطرق فيه للأوضاع الراهنة والتحديات المستقبلية. وتقوم لجنة الصياغة فيه باقتراح رؤية مستقبلية تعرض على المؤتمر لاعتمادها ومن ثم ترفع للحكومة أو المجلس التشريعى لاعتمادها. أو يتم تحديد الرؤية المستقبلية من خلال استلهاهم رؤية أعلى قيادة سياسية ومن ثم تسويقها وترجمتها إلى خطط وبرامج.

٤/١ تحديد الإجراءات المطلوبة - Interventions  
يتم تحديد إجراءات التعديل المطلوبة وفق المحاور الآتية:  
أولاً: دور الدولة Role of the state  
تتبنى معظم الدول العربية مفهوم الدولة الراعية، بينما يتبنى بعضها أيضاً فلسفة الدولة الشمولية التى تهيمن على كافة مصالح الناس حتى فى توفير الكماليات ولاشك أن هذا المفهوم للدولة قد ثبت فشله الذريع. لذا فإن المطلوب هو أن تتحول الدولة من دور الرعاية إلى دور التنمية، ومن دور التجديف إلى دور قيادة الدفة كما يسميها (Osborne & Gabler) (1992) وعلى الدولة أن تخفف من دور تقديم الخدمات وتقوم بدلاً من ذلك بتذليل عمليات تقديمها ومراقبة أداء الجهات المقدمة لها لحماية المواطنين من الاستغلال والاحتكار. ويذهب البعض فى وصف دور الدولة ليقول بأن عليها أن تكون كالحكم فى المباراة بين المتنافسين فى تقديم الخدمات.

ثانياً: الخصخصة Privatization  
ويقصد بالخصخصة تحويل ملكية أحد مرافق الدولة بالكامل إلى القطاع الخاص. أو اسناد إدارتها إلى القطاع الخاص. وتعتبر الخصخصة من أهم الوسائل التى تعتمد عليها الدولة باتجاه تخليها عن دورها القديم،

والمتمثل بالرعاية أو الهيمنة الشاملة على كافة الخدمات، وتقمصها لدورها الجديد كقائد الدفة لإثارة المنافسة وزيادة إشراك القطاع الخاص فى عملية التنمية واعتماد آليات السوق. وتتم الخصخصة من خلال عدة إجراءات رئيسية أهمها:

- استصدار تشريع ينظم عمليات الخصخصة.

- تشكيل لجنة عليا للتخصيص برئاسة رئيس الوزراء أو أعلى سلطة ممكنة فى البلاد للإشراف على تنظيم عمليات الخصخصة بما فى ذلك إقرار الأنشطة التى يجب خصخصتها وتحديد عملية البيع وإرساءها وفق ما ينظمه القانون.

- إنشاء جهاز تنفيذى لمتابعة كافة الإجراءات اليومية لعملية التخصيص، يمكن أن يكون مكتباً أو وزارة أو هيئة عامة، أو أن ينشأ بأى شكل تنظيمى شريطة آخر، منحه الصلاحيات والمرونة الكافية للقيام بمسؤولياته.

- إعداد دراسات فنية مفصلة، من خلال الجهاز التنفيذى أو بالاستعانة بجهات استشارية لتحديد الأنشطة التى يقترح خصخصتها، على أن تشمل الدراسات وصف المرفق وطبيعة خدماته وتحليل بيانات العائد من الاستثمار الحالى (Cost and Bene-fit)، وذلك فى ظل إدارة الدولة، واقتراح وسيلة التخصيص المطلوبة (نقل ملكية أو إدارة)، ومن ثم حساب العائد من الاستثمار المتوقع.

- عرض نتائج دراسات الخصخصة على اللجنة العليا للخصخصة لاتخاذ القرارات التنفيذية والتنظيمية اللازمة - متابعة إجراءات تنفيذ قرارات اللجنة العليا للخصخصة وإصدار التقارير الدورية للحكومة لمجلس الوزراء والجهات المسئولة فى الدولة.

ثالثاً: المؤسساتية - Institutionalization  
ويقصد بالمؤسساتية تحويل النشاط إلى مؤسسة عامة تملكها الدولة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب فى حالة عدم إمكانية أو عدم جدوى تحويل النشاط إلى القطاع الخاص فى الوقت الراهن. وهذا الأسلوب يمكن الدولة من الاحتفاظ بالنشاط تحت سيطرتها مع توفير المرونة الكافية لمجلس إدارة المؤسسة بالتححر تدريجياً أو جزئياً من قيود العمل الحكومى وإدارة المرفق وفق آليات السوق أو تهيهيته للتخصيص. وفى كل الأحوال يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحويل أى نشاط إلى مؤسسة عامة مدى قدرة هذا النشاط على تمويل نفسه ذاتياً.

رابعاً: الإدارة أسس تجارية - Commercialize/Materialize public Services  
ويقصد بالإدارة التجارية إبقاء النشاط تحت إدارة الدولة ولكن تسعير الخدمات على أساس التكلفة الحقيقية، بما فى ذلك حساب الاستهلاك Depreciation وحساب الأصول الثابتة، مما يقتضى تعديل أسلوب العمل المحاسبى إلى ما يعرف بنظام (Accrual Accounting) خامساً: التحول إلى الحكومة الإلكترونية

ويقصد بالتحول إلى الحكومة الإلكترونية

ويقصد بالتحول إلى الحكومة الإلكترونية

ويقصد بالتحول إلى الحكومة الإلكترونية



ويقصد بها تحويل ما يمكن من خدمات الدولة عبر شبكة الإنترنت ليتمكن المستفيدين من خدمات الدول كافة من الحصول عليها بيسر وسهولة.

ويتصور البعض أن هذه العملية ليست سوى ما كان يعرف «بميكنة العمل» أو مجرد استخدام الحاسب الآلي في تذليل وتيسير الإجراءات. ولكن مفهوم الحكومة الإلكترونية يتعدى ذلك إلى إلغاء الإجراءات القائمة بل وإلغاء البنى التنظيمية التي تقف وراءها والاستعاضة عنها بإدارة قادرة على تقديم الخدمة عن بعد وليس من خلال الاتصال الشخصي المباشر مع المواطنين. إن مفهوم الحكومة الإلكترونية يتطلب كوادراً متمرسة ومدربة على استخدام الإنترنت وتحديث البيانات المعروضة والاستجابة الفورية لأي استفسارات أو مشاكل يطرحها العملاء الذين لا يراهم الموظف الحكومي ولا يرونه، ولا مجال للواسطة والمحسوبية في الحكومة الإلكترونية. وقد بدأ هذا الأسلوب من العمل ينتشر في العالم وبدأت الدول تتنافس على استخدامه، وقد يكون مستقبلاً هو القاعدة وليس الاستثناء.

### سادساً: إعادة التنظيم Reorganization

إن عملية إعادة التنظيم في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي للدولة تعني إلغاء وحدات تنظيمية رئيسية كالوزارات أو المؤسسات والهيئات العامة، أو إنشاء أخرى، أو دمج بعضها مع بعض، أو اتخاذ قرارات ينقل بعض الاختصاصات من بعضها إلى البعض الآخر، أو رفع من مستواها/ شأنها التنظيمي. وتهدف هذه العملية إلى معالجة آثار البناء والترميم التنظيمي العشوائي أو غير السليم الذي تعرض له هيكل الدولة عبر تاريخه، مما أوجد فيه حالة من عدم الانسجام والتداخل، الأمر الذي يعيق قدرة هذا الجهاز على الأداء بكفاءة جيدة، بل ويعمل على هدر الموارد المالية والبشرية، ويعقد الإجراءات، ويخلق أزمات كثيرة بين المؤسسات الحكومية وقيادتها.

### سابعاً: تطوير مؤشرات للأداء المؤسسي: Institutional performance Indicators:

أن تطوير مؤشرات للأداء المؤسسي في غاية الأهمية لتقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة ولتحديد أثر وجدوى الإنفاق عليها وعلى برامج الإصلاح والتطوير فيها، وبدون هذه المؤشرات لا يمكن الاحتكام إلا إلى الانطباعات. وحتى تنجح عملية الاستفادة من مؤشرات الأداء فلا بد وأن يصبح ذلك تحولاً في أسلوب أعداد الموازنة العامة لنتحول إلى ما يعرف بنظام موازنة الأداء والبرامج Performance and Programmer Budgeting (PPB) System وذلك حتى تلتزم كافة الجهات الحكومية بتوفير البيانات اللازمة لقياس مؤشرات الأداء وتعديل مسار الإدارة فيها وفق ما تكشفه مؤشرات الأداء.

تمر عملية تطوير مؤشرات الأداء المؤسسي بعدة خطوات رئيسية أهمها مايلي:

(١) استصدار قرار من مجلس الوزراء أو قانون من الجهات التشريعية لاعتماد العمل

بنظام موازنة الأداء والبرامج حتى يلتزم بها الجميع، على أن يشكل فريق إدارة المشروع من مستويين سياسى من الوزراء وفنى من الخبراء وقادة الجهات المسئولة عن المالية والتخطيط وتطوير الأداء في الدولة.

(٢) تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية مثل: الفعالية: وتقيس مدى تحقيق الأهداف الكفاءة وتقيس مدى حسن استغلال الموارد، وتقاس عادة بتكلفة وحدة الإنتاج أو الخدمة. الإنتاجية: وتقيس معدل الإنتاج أى كمية المخرجات منسوبة إلى الوقت أو الأفراد المنتجين للمخرجات.

الجودة: وتقيس مدى انطباق مواصفات الخدمة الجيدة على المخرجات وذلك بما يتوافق وتوقعات الزبائن.

(٣) شرح مفهوم موازنة الأداء وقياس مؤشرات الأداء للمسؤولين عن الشؤون المالية والتخطيطية وتطوير الأداء بالجهات الحكومية.

(٤) تطوير مؤشرات محددة تتناسب مع طبيعة عمل كل جهة وعلى أن تعرض هذه المؤشرات على جهة فنية لمراجعتها واعتمادها.

(٥) تطوير نظام آلي لحفظ البيانات وقياس مؤشرات الأداء وإصدار التقارير الدورية.

### ٢ - نموذج الهيكل الحكومي

لكي تتم عملية تحليل الهيكل التنظيمي الحكومي الحالي وإعادة هيكلته وتنظيمه على أسس موضوعية، فقد اقترح خبراء برامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP لدولة الكويت عام ١٩٩٦ يحتاج للاسترشاد به.

يمكن تنظيم الهيئات الحكومية وفقاً للأدوار والعمليات والمسئوليات التي تناط بها. وبناءً عليه يمكن تقسيم الهيئات الحكومية الموجودة من حيث الأدوار إلى مجموعتين:

● الهيئات القطاعية: لديها أدوار ضرورية لإدارة شؤون قطاعات المجتمع.

● الهيئات الإدارية: لديها أدوار ضرورية لإدارة العمليات الداخلية للحكومة.

ومن جهة أخرى يمكن ترتيب الهيئات القطاعية وفقاً لمجالات العمل القطاعية الخمس الأساسية اللازمة لإدارة شؤون الدولة كما يلي:

● القطاعات الإنتاجية: وهي إنتاج النفط والزراعة والثروة السمكية والتجارة والصناعة والاستثمار وتركز هذه القطاعات على زيادة ثروة البلد.

● القطاعات الاجتماعية: وهي الصحة والتعليم والعمل والرعاية الاجتماعية والإعلام والثقافة، وتركز هذه القطاعات على إثراء نوعية الحياة والمحافظة عليها.

● قطاعات البنية التحتية: وهي الطاقة والأشغال العامة والمرافق والمواصلات والاتصالات، وتركز هذه القطاعات على بناء الأصول المتعلقة بمباني ومؤسسات الدولة والمحافظة عليها.

● القطاع البيئي: وهو البحر والساحل والصحراء والبيئة المدنية، ويركز هذا القطاع على المحافظة على الأصول الطبيعية (الأراضي/ الهواء/ الماء/ الحيوانات/ النباتات/ البترول) والحصول منها على أقصى فائدة.

● القطاعات السيادية الجوهرية: وهي الشؤون الخارجية والداخلية والدفاع والعدل والشؤون الدينية، وتركز هذه القطاعات على

الحفاظ على النواحي الأمنية والعلاقات.

وتتنافس على مجالات العمل القطاعية الخمس على الموارد القومية، فمثلاً «الحماية أو الإنتاج» ضد «الرفاهية البشرية»، ولهذا السبب لا يمكن ضم المسئوليات تحت وزارة واحدة، ولكن من الممكن أن يشمل القطاع الواحد أكثر من وزارة. ويعتمد ذلك على عدة عناصر مثل العناصر السياسية والاجتماعية والثقافية الأخرى، بالإضافة ما يتعلق بحجم العمل ومتطلبات الرقابة. فعلى سبيل المثال يجب أن يكون للوظيفة الكبرى أو ذات الأولوية العليا داخل قطاع ما وزارة واحدة حتى يتم إعطاؤها الاهتمام اللازم، بينما يتم وضع الأنشطة الصغيرة أو ذات الأهمية المنخفضة والتي تتقاسم الهدف القطاعي المشترك تحت وزارة واحدة.

ومن الممكن ترتيب الهيئات الإدارية اللازمة لإدارة العمليات الحكومية الداخلية وفق المجالات الإدارية الخمسة الضرورية الآتية:

● الإدارة التنفيذية: وتشمل صنع القرار التنفيذي وتنسيق السياسة، وهذه الهيئة (مجلس الوزراء) تؤمن الإجماع والتنسيق الخاص بالقضايا القومية.

● التخطيط: ويشمل وضع الأهداف ووضع أولويات التطوير والبرمجة ومتابعة الوضع والتحليل، وهذه الهيئة (وزارة التخطيط) تؤمن أن العمليات الحكومية تعمل باتجاه رسالة واضحة وملائمة.

● المالية والميزانية: وتشمل الموارد والخزائن وتخصيص الميزانية والحاسبة، وهذه الهيئة (وزارة المالية) تؤمن أن الوضع المالي للحكومة في حالة جيدة وأن موارد الميزانية تتفق مع تكاليف العمليات التي تم تخطيطها.

○ الموارد البشرية: وتشمل تعيين موظفي الحكومة وتحديد الوظائف لهم والإدارة والتدريب والتحفيز، وهذه الهيئة (مجلس الخدمة المدنية وديوان الموظفين) تؤمن أن وضع الموارد البشرية جيد وأن جهاز الموظفين جاري تحفيزه.

● التطوير الإداري: ويشمل النظم العاملة والأنظمة الإدارية، وتعمل هذه الهيئة (المعاهد الإدارية العامة) على تأمين فعالية الأعمال الحكومية.

أما في مجالات العمل القطاعية فيمكن لهذه الإدارات التنظيمية أن تكون في تضاد وأن تمثل التزامات متنافسة مثل ضبط الميزانية على المدى القصير على حساب معالجة أهداف التخطيط على المدى الطويل أو تحسين الظروف المدنية، وعند ضم هذه الالتزامات، كما يحدث دائماً، فإن ذلك يتم في الغالب على حساب اختلال التوازنات فيما بينها.

المصدر:

بحث مقدم من د. يوحنا يعقوب أبونا في ورشة عمل عن إصلاح وتطوير الإدارة العامة في الدول العربية التي نظمها المركز الدولي للتدريب بمنظمة العمل الدولية في الفترة من ٢١ / ٤ حتى ٢ مايو ٢٠٠٢ م



# كيف تواجهه القيادات الإدارية

## في محافظة الغربية حل مشكلات العمل؟

### ٢٤ مشكلة تحد من كفاءة العمل في

### الجهات الحكومية بمحافظة الغربية

#### ■ اعداد: مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الغربية

##### مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة أن معظم القيادات الإدارية تنصدي للمشكلات التي تواجهها بحلول تقليدية روتينية تفقر إلى أدنى مستوى من الاستعانة بالوسائل للتكنولوجية الحديثة أو الأساليب العلمية المبتكرة للوصول إلى أفضل الحلول واختيار المناسب منها.

قام فريق البحث بعمل دراسة استطلاعية للتعرف على أهم المشكلات التي تعاني منها الجهات الحكومية بمحافظة الغربية والتي تؤثر بالسلب على أدائها وتحد من إنجازاتها نوردنا مجملتها فيما يلي:

- ضعف الاعتمادات المالية وعدم كفايتها للصرف على كافة البنود التي تحتاجها الجهات وعدم وجود مصادر دخل أو إيراد يدر عائداً يديل للصرف منه.

- نقص الكوادر البشرية الفنية المؤهلة والمدرّبة في بعض التخصصات وزيادتها في البعض الآخر.
- عدم ملائمة المباني الحكومية لأداء أعمالها وتكسيها بالعاملين دون تقديم الخدمات على الوجه الأكمل والأمثل في الكثير من الجهات.

- عدم وجود أو سوء حالة غرف الحفظ بالكثير من الجهات مما يتسبب معه ضياع أو تلف الكثير من الوثائق الهامة.

- تضخم الهياكل التنظيمية لكثير من الوحدات الإدارية وعدم تناسبها لمتطلبات العمل.

- تعدد القوانين والتشريعات والقرارات وتقدمها وتضاربها وعدم استطاعة الكثير الإلمام بها وتطبيقها التطبيق السليم والجيد المعقد لمصلحة العمل والمواطنين.

- تشتت الأنشطة في الكثير من المباني الحكومية للجهة الواحدة واقتتاد التكامل فيما بينها.

- المركزية وعدم تفويض السلطة ومما يتسبب عنها في ببطء اتخاذ القرارات وضياع الكثير من الفرص وإهدار الموارد والطاقت.

- استخدام الوسائل والتقنيات البدائية القديمة في العمل والتسجيل والاتصال وإعطاء البيانات من السجلات وما يترتب عليه من ضياع الوقت والجهد والنفقات.

- عدم وجود صف ثاني بالكثير من الجهات

تواجه المنظمات الحكومية خلال هذه الفترة العديد من التحديات الاستراتيجية المفروضة عليها عالمياً تحت مسمى العولمة أو النظام العالمي الجديد أو بمعنى آخر (اقتصاد السوق).

- الأمر الذي يصطدم مباشرة على الأساس الذي بنيت عليه تلك المنظمات من ضرورة التقييد باللوائح والقوانين والقرارات السيادية التي لا يجوز بأي حال عدم تجاوزها مهما تكلف الأمر من تعقيدات بيروقراطية قد لا تدرك أهمية عنصر الوقت أو زيادة التكلفة أو إهدار الجهود سواء كان للعاملين بالجهاز الإداري أو جمهور المتعاملين معه من طالبي الخدمة.

وأصبح الجميع على اقتناع كامل بضرورة تطبيق برنامج إصلاح إداري شامل ليس فقط لتبسيط الإجراءات وإصلاح الهياكل الوظيفية بل يتعدى الأمر تغيير القوانين والتشريعات لتكون من المرونة لتسمح بـ:

أولاً: إدخال عناصر شابة مؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والتفكير بأسلوب علمي مبتكر قادر على حل ما يواجهه من عقبات.

ثانياً: إعداد كوادر من الصف الثاني والثالث قادرة على تحمل المسؤوليات واستجابة لما فرضته التحديات.

ثالثاً - وضع منظومة متكاملة للتطوير الشامل للجهاز الإداري تشتمل على توفير البنية التحتية اللازمة لتنفيذ تلك التغييرات.

الإدارية وقلة الخبرة والدراسة وذلك لأن المديرين بالجهة من الوزارات الحكومية.

- وجود مديريين غير أكفاء لعدم تخصصهم وضعف قدراتهم العلمية والفنية وعدم قدرتهم على حل المشكلات وإدارة الصراعات وإزالة العوائق.

- البطالة المنتشرة في الكثير من الوحدات الحكومية وهروب العاملين إلى أعمال خارجية تدر عليهم دخل إضافي لسد متطلبات المعيشة.

- عدم وجود تدريب حقيقي للعاملين يساهم في تطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ويقضي على السلبية.

- ضعف بند الحوافز والمكافآت وعدم ربطها بالأداء المتميز يؤدي إلى اللامبالاة وقتل روح الإبداع والابتكار.

- عدم تطبيق أساليب الجودة في العمل الإداري.

- عدم استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين.

- الميول الشخصية والاهتمام بأشخاص معينين فقط إهمال الآخرين مما يؤدي إلى إحباط المجموعة الأخيرة وعدم إقناعهم بالعمل.

- الاتجاه إلى تحقيق أهداف الوحدة دون الاهتمام بالعاملين ومشاكلهم الاجتماعية.

- عدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب لدى قيام أحد العاملين بعمل متميز والعكس واستخدام أسلوب غير لائق لتقدير الكفاء وإحساسهم بالإحباط.

- عدم تكوين فريق عمل جماعي وحسهم بالمشاركة في صنع القرار.

- عدم القدرة على إنهاء الصراع بين العاملين بأسلوب سليم وتحفيزهم معنوياً على الأقل.

- عدم مراعاة التخصص عند اختيار القادة وما يتناسب مع موقع العمل مما يؤدي إلى فشل الإدارة.

- عدم توزيع العمل بتوازن حسب خبرات المؤهلات الدراسية لهم.

- عدم إشراك العاملين وأخذ آرائهم ومقترحاتهم والغموض والتحدى لقدرات الأفراد.

- عدم تقوية الانتماء للمنظمة التي يعمل بها واحترام الذات.

نادا إلى الدراسة الميدانية التي احتوتها تلك الدراسة.

##### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في ماهية الأسلوب الأمثل لحل المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية بمحافظات الغربية بأسلوب علمي ابتكاري وبالمشاركة الجماعية لكافة العاملين بتلك الأجهزة.

ولما كان هذا الهدف لا يمكن بلوغه إلا من خلال تحقيق عدة أهداف فرعية فأننا نجلها فيما يلي:



■ التعرف على أهم وأبرز العوامل التي تعوق حرية القادة الإداريين عند مواجهتهم لأي مشكلات يقابلونها في أداءهم لأعمالهم.

■ التعرف على الأساليب العلمية الحديثة لحل المشكلات

■ تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وإتاحة الفرصة للاستفادة منها.

■ تفعيل أداء القيادات الإدارية في حل مشكلات القطاع الحكومي بمحافظة الغربية باستخدام الأساليب الابتكارية الحديثة في حل المشكلات.

**قادة التميز**

إن نظام القيادة في منظمات « إدارة التميز » هو إطار منظم ومتسق يوضح للقيادة الأمور المهمة التالية في ممارستهم أعباء القيادة ومسئولياتها.

■ أنماط القيادة الأنسب لظروف المنظمة وطبيعة عملياتها ومستوياتها العاملين بها.

■ أساليب التعامل بين القائد والعاملين معه وأحوال الالتجاء إلى القواعد الرسمية وحالات استخدام آليات التفاعل الاجتماعي والبعد عن منطق السلطة الرسمية.

■ عمليات اتخاذ القرارات والمعايير التي يجب الاستناد إليها عند بحث المشكلات ومحاولة التوصل إلى القرارات المناسبة.

■ توضيح سبل التواصل بين القائد ومعاونيه وضرورات الإعلام بالقرارات والسياسات التي يتبناها القائد وكيفية رضى الصفوف خلفها وكسب تأييد العاملين لتفانها بحماس.

■ تصميم الهياكل التنظيمية وأسس تحديد الصلاحيات وحدود المسؤوليات لكل مستوى قيادي.

■ تصميم الهياكل التنظيمية وأسس تحديد الصلاحيات وحدود المسؤوليات لكل مستوى قيادي.

■ تصميم آليات اختيار وإعداد وتدريب العناصر القيادية وتمكينهم من تحمل مسئوليات القيادة ومتابعة أداءهم وتقويم أساليبهم القيادية وحثهم على تطويرها بالالتزام بمنهجية القيادة الإيجابية.

■ تفعيل الحوافز والمغريات الدافعة إلى الابتكار واحترام قيم المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية والموائمة بين الأهداف الشخصية وأهداف وتوقعات أصحاب المصلحة في المنظمة.

إن أسلوب القيادة الذي يتبعه أى قائد منظمة هو فى الحقيقة تعبير عن خبراته وتجاربته ومستوى معارفه ومهاراته وأهدافه وتوجهاته ودوافعه ومدى إدراكه لمسئوليته والتزاماته التنظيمية.

أى أن القيادة هى: تعبير وانعكاس لشخصية القائد وتركيبه النفسى والاجتماعى والحضارى ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمى الذى يوجد به.

ومن ثم فإن البحث عن مواصفات وخصائص قادة التميز ينبغى أن يركز على هذين البعدين الأساسيين فى تكوين القادة وهما:

**البعد الأول:**

ويتكون من الموصفات الفردية لشخص القائد شاملا تاريخه وقدراته ومهاراته وهيكل الدوافع والاتجاهات والمدرجات والتجارب والخبرات والخبرات التى عايشها وكلها عوامل مهمة ذات تأثير فى توجيه سلوكه.

**البعد الثانى:**

ويصف الواقع التنظيمى الذى يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وأسلوب تشكيل الهياكل التنظيمية ونظم العمل فضلا عن التوجهات الاستراتيجية والأهداف والرؤى التى تسعى إليها

**فى محافظة الغربية:**

## نقص الكوادر البشرية

## والفنية المؤهلة والمدرية

## فى بعض التخصصات

المنظمة.

إن ما نسعى إليه من تحديد مواصفات هؤلاء القادة إنما يأخذ فى الاعتبار تلك العمومية فى مفهوم القيادة.

ولعلنا فى ضوء التحليل السابق نستطيع رصد مجموعة من الموصفات التى ينفرد بها قادة التميز وتكون على هيئة توجهات أو استعدادات سلوكية أكثر منها خصائص شخصية ثابتة أو جامدة وتتبلور فيما يلى:

**التوجهات السلوكية لقادة التميز**

■ **التوجه الاستراتيجى:**

يشير هذا التوجه إلى قبول قادة التميز لأفكار منهجية الإدارة الاستراتيجية كإطار فكرى متكامل يسترشدون به فى ممارسة أعباء القيادة ويتوجهون من خلاله إلى تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها بعد أن يقوموا بترجمتها إلى أهداف وبرامج عمل يستوعبها العاملون معهم ويفيد التوجه الاستراتيجى لقادة التميز معنى تفهمهم للمناخ المحيط بالمنظمات وتأثيره على فرص النجاح فى تحقيق أهدافها ومن ثم أهمية استيعاب متغيراته واستثمارها فى بناء استراتيجية وخطط المنظمة.

ويتضمن التوجه الاستراتيجى لقادة التميز:

معنى أنهم يقبلون المخاطر المحسوبة حيث يقومون بالمقارنة بين التكلفة والعائد لكل البدائل المختلفة موضع التحليل ويحسبون احتمالات تحقق النتائج المتوقعة من كل بديل ثم يتخذون القرار بناء على تلك الدراسة متحملين مخاطرة إلا تتحقق النتائج أو تظهر متغيرات لم تكن فى تقديرهم عند اتخاذ القرار. ومع ذلك فإن الخسائر المحتملة تكون عندئذ فى دائرة التوقع وهذا هو القصد بتعبير [المخاطر المحسوبة] أى إنها ليست مفاجئة تماما أو إنها خارج نطاق قدرة المنظمة.

■ **التوجه التسويقي:**

ينطلق قادة التميز من اقتناع رئيسى بأهمية السوق الذى يتعاملون فيه وضرورة التفاعل الإيجابى مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين ويتضمن تعبير « السوق » الإطار الخارجى الذى تتعامل فيه المنظمة أيا كانت طبيعتها وأنواع المنتجات أو الخدمات التى تتعامل فيها.

ومن ثم ينطبق على منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية وحتى المنظمات الأهلية ومؤسسات

**فى محافظة الغربية:**

## عدم ملائمة المباني

## الحكومية لتقديم الخدمات

## على الوجه الأمثل

المجتمع المدنى العاملة فى حقول الخدمات العامة والتى لاتستهدف الربح.

يقتضى التوجه التسويقى لقادة التميز بأن يتوجه الجزء الأكبر من مجهودهم إلى التعامل مع عناصر السوق والتواصل مع أطرافه الفاعلة إن قادة التميز يتواجدون فى السوق بشكل عملى وأن لم يكن بالضرورة تواجدا ماديا يتابعون مايجرى فيه من معاملات ويرصدون المتغيرات ويفقدون المواقف ويقررون الاستجابات المناسبة المحققة لأهداف المنظمة.

■ **التوجه العلمى:**

يعتمد قادة التميز المنطق العلمى فى التفكير وتحليل المواقف واتخاذ القرارات والأساس فى الموضوع إن قادة التميز يلتزمون منهجية علمية فى رصد الظواهر وترتيب الأفكار وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى تفسير موضوعى لما يعرض لهم من مواقف.

وبدل هذا التوجه على التزام قادة التميز بالبحث عن العوامل والمحددات التى تتفاعل لنصنع المواقف والمشكلات التى تواجه المنظمات وأنهم لاينساقون وراء المشاعر والأهواء الشخصية حين يحاولون حل مشكلة ما.

إن قادة التميز قادرون على الفصل بين الاعتبارات الشخصية والمتطلبات الموضوعية والتجرد حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات الصحيحة التى تحقق للمنظمات أهدافها وهم أيضا يستفيدون من التراكم المعرفى فى منظماتهم وخارجها ويتعلمون الدروس المستفادة من تجاربهم وتجارب الآخرين فلا يكررون ذات الأخطاء ولا يهدرون فرصا تتيحها المعرفة الكامنة فى منظماتهم.

■ **التوجه التقنى:**

يتفهم قادة التميز الدور الرئيسى الذى تلعبه التقنية فى تحديد مستوى الأداء ومن ثم يعتمدون على دراسة وتتبع أحوال التقنية وتطوراتها ويعتمدون إلى تضمينها فى نموذج القيادة الذى يستخدمونه ويدرك قادة التميز ضرورة أن تكون التقنية متناسبة مع عناصر ومقومات الأداء المختلفة ومن ثم تختلف أساليب القيادة والتوجه للبشر بقدر ما يستخدمون التقنية وبحسب مستواها وتطورها.

إن قادة التميز يوظفون التقنية لدعم ومساندة طاقات البشر فى أداء المهام المسندة إليهم وبالتالي لا ينحصر مفهوم القيادة إلى التعامل مع الموارد البشرية فقط بل يمتد ليشمل إدارة التقنية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة فى عصر تسوده تقنيات الاتصالات والمعلومات.

نرى قادة التميز يقبلون على استخداماتها بأنفسهم ضاربين المثل لمعاونيهم فى الاستفادة من مميزات وقدراتها.

فى المقابل يندر أن نرى القادة الإداريين فى منظماتنا العامة أو الخاصة يستخدمون الحاسبات الآلية فى تنظيم أعمالهم معتمدين فى ذلك على فئة السكرتارية مهتردين الوقت والطاقة المبذودة فى مراجعة مايقوم به هؤلاء المساعدين وتكرار تصحيح الأخطاء وإدخال التعديلات وتكون الحاسبات الشخصية على مكاتب هؤلاء القادة مجرد أجهزة صماء لا تعمل وهى من قبيل استكمال زينة المكان.

■ **التوجه المستقبلى:**

يتعامل قادة التميز فى المستقبل إذ يحاولون



استكشاف الأوضاع المحتملة للمناخ المحيط وأنواع التغيرات والتحولات المتوقعة كما يرسمون صورة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في الزمن القادم. إن قادة التميز يستخدمون نتائج الماضي والخبرات المستفادة منها ويرصدون الأداء الحالي واتجاهاته المحتملة كل ذلك من أجل بناء الإستراتيجيات الموصلة إلى المستقبل.

إن قادة التميز لا ينظرون المستقبل بل هم يصنعونه ويشاركون في تشكيله حسب رؤيائهم إن القادة من أمثال طلعت حرب وأحمد عبود وعثمان أحمد عثمان يمثلون جيلاً من قادة التميز الذين لم يتعاملوا في الماضي بل صنعوا المستقبل في وقت كان غيرهم من عامة المسئولين في مواقع العمل المختلفة غير مدركين لاحتمالات هذا المستقبل الذي كان يتشكل تحت أعينهم دون أن يدركوه.

#### □ التوجه العولمي:

يتفوق قادة التميز بكونهم أوائل من أدركوا التحول الجذري في ظروف وأوضاع العالم المعاصر بفعل مجموعة التغيرات التي أنتجت ما أطلق عليه « العولمة » كذلك كان فريق من قادة التميز من المشاركين الأساسيين في صنع هذا التحول وتكريس مقوماته الرئيسية التقنية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية إن «العولمة» بالتعريف تتوافق مع المنطلقات الفكرية لقادة التميز الذين يسعون إلى توسيع مجالات النشاط لمنظمتهم وتنويع منتجاتها وخدماتها وتطوير تقنياتها واستثمار الطاقات الجديدة للموارد البشرية من ذوي المعرفة.

كان نتيجة ذلك انطلاق منظمات يقودها قادة التميز نحو التعامل في الأسواق العالمية والانتشار في مختلف أقطار العالم مستخدمة تقنيات الاتصالات والمعلومات ومستفيدة من الفرص اللانهائية المتواجدة في مواطن مختلفة في العالم ومن ثم ظهرت في واقع الحال المنظمات عابرة القوميات التي فرضت واقعاً جديداً في عالمنا المعاصر يتصف بسيطرة بالغة وقدرات متعالية لتلك المنظمات.

#### □ التوجه المنظومي:

إن التميز لا يتجزأ وكذلك منطق قادة التميز ويتجلى تكامل منطق قادة التميز في كونهم يعتقدون منهجية فكرية واضحة تستند إلى فكرة النظام التي ترى المنظمة كل متكامل يتفاعل أجزاؤه لتشكيل أنشطتها وتحديد ما يمكن أن ينتج عنها من منتجات.

إن قادة التميز يدركون علاقات الأجزاء وتفاعلها في صنع الكل ومن ثم حين تواجههم مشكلة فهم يبحثون فيما وراء الظاهر عن الأسباب المتداخلة التي تتفاعل لصنع المواقف المطلوب التعامل معها.

وبذلك فإن قادة التميز لا ينشغلون بالظواهر عن أصول المشكلات الحقيقية بلا علاج ويدرك قادة التميز أهمية تحقيق التوازن بين عناصر المنظمة وأجزائها (التوازن الداخلي) كما ينبغي استمرار التوازن بينها وبين المناخ المحيط (التوازن الخارجي) لذلك يعتمد قادة التميز إلى الكشف المبكر عن احتمالات اختلال التوازن الداخلي أو الخارجي والعمل المباشر والسريع على استعادته وينعكس منطق التوجه المنظومي في ممارسات قادة التميز على أسلوب تعاملهم مع العاملين معهم حيث ينظرون إليهم باعتبارهم عنصراً ضمن

مجموعة عناصر متفاعلة ومتشابكة تشترك في صنع الأداء وتحقيق التقدم نحو أهداف المنظمة.

#### □ التوجه التطويري:

يؤمن قادة التميز بأهمية التطوير المستمر والتحديث المتواصل للمنظمات وعملياتها ومخرجاتها من سلع وخدمات كما يبذلون جهوداً مستمرة من أجل تطوير وتحديث النظم والأساليب الإدارية والتسويقية والتمويلية وهم في سعيهم للتطوير والتحديث ينطلقون من مبدأ رئيسي هو أن التغيير المخطط واستباق الآخرين هما الأساس في التفوق والوصول إلى الأسواق المستهدفة بما يحقق رضا العملاء وتمسكهم بالتعامل مع المنظمة ومقاومة إغراءات المنافسين.

ويتحقق التطور المستمر في ضوء الدراسة للمنظمة والتحليل الدقيق لمعدلات الأداء الحالية ومشكلاتها ونقاط الضعف فيها وما يمكن أن تحققه من وفر في الوقت والتكلفة وإضافة إلى الطاقة الإنتاجية ومستويات جودة المنتجات ويعتني قادة التميز للتعرف المستمر على مستويات الأداء والإنجاز والتطوير في المنظمات المنافسة كما يحرصون على استطلاع آراء العملاء والعاملين وإشراكهم في مشروعات التطوير باتاحة الفرص لهم للتعبير عن أفكارهم بشأنهم.

#### □ التوجه الإنساني:

يتعامل قادة التميز مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة وإدراك واقعي لقيمة مايمثلونه من ثروة فكرية وطاقات معرفية تضيف للمنظمة قدرات هائلة على التنافس وتحقيق التميز ولا يصدر قادة التميز في تعاملهم مع الموارد البشرية من أنفعالات عاطفية ومشاعر « إنسانية » يقدر ما تحركهم في هذه التعاملات دوافع رشيدة وأهداف استراتيجية يبنون تحقيقها لصالح منظماتهم ويقتنعون بأن الوصول إليها لا يتم إلا عبر الأداء البشري المتميز للعاملين ذوي معرفة ومهارة.

ويتطور هذا التوجه الإنساني الرصين في كلمة واحدة هي « التمكين » بمعنى إعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين ذوي المعرفة للتصرف واتخاذ القرارات والمحاسبة على النتائج والإنجازات.

#### □ التوجه التفاعلي:

يرى قائد التميز نفسه طرفاً في شبكة من العلاقات المتعددة تصب كلها في بناء وتنمية قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها لذا يعتمد قادة التميز إلى التفاعل مع أطراف تلك العلاقات ويعتبرون أن « إدارة العلاقات والتحالف » مهمة رئيسية لهم.

ومن خلال تلك العلاقات يحصل قادة التميز لمنظمتهم على شروط أفضل من الموردين ويحققون مراكز أحسن مع الموزعين تضمن أوضاعاً متميزة لمنتجات المنظمة كما يتمكنون من إقامة خطوط دفاعية مهمة تساعد المنظمة في الحصول على تسهيلات ائتمانية بشروط متميزة

#### في مكافحة الضريبة:

## تضخم الهياكل التنظيمية لكثير من الوحدات الإدارية

من المصارف ومؤسسات التمويل المختلفة. وتسهم علاقات التحالف في تمكين قادة التميز من تنفيذ مشروعات التطوير الكبرى التي تتطلب قدرات تقنية واستثمارات مالية لا تتوفر للمنظمة بمفردها فيكون تحالفها مع غيرها من المنظمات هو السبيل لإنجاز تلك المشروعات والمشاركة في عوائدها.

ويباشر قادة التميز التعامل والتفاعل بدرجات مختلفة مع العاملين (العلماء الداخليين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة) والعملاء ( الزبائن الذين تقدم لهم المنظمة منتجاتها) والمتعاملين المختلفين مع المنظمة ( الموردين، الموزعين المسئولين في منظمات التمويل والمسئولين الحكوميين في مختلف الجهات ذات العلاقة) وأصحاب الملكية في المنظمة ( مالكو رأس المال).

وفي جميع هذه التفاعلات يهدف قادة التميز إلى تعظيم فرص المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية ومحاولة تجنب أو تحييد عوامل الخطر ومصادر التهديد التي قد تعوقها عن الوصول إلى تلك الغايات.

#### □ التوجه للإنجاز:

إن قادة التميز يتمتعون بدرجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز أو « دافع الإنجاز » والذي أثبتت الدراسات السلوكية أنه يدفع الإنسان إلى أداء أفعال يحاول من وراءها تحقيق نتائج محددة. ولا يضع قادة التميز بمجرد السعى إلى تحقيق النتائج المتواضعة التي قد ترضى غيرهم ممن لا يدفعهم دافع الإنجاز بل هم يحاولون الوصول إلى النتائج الكبرى التي ليس فقط يعجز عنها الآخرون بل هي لا تخطر لهم في الأساس كما تطور هذا المفهوم فيما بعد ليقدم في صورة نموذج القدرة.

#### □ التوجه للتغيير:

يرى قادة التميز عن التغيير مهمة رئيسية من مهام القيادة يقبلون عليه دون انتظار حدوث مشكلات أو مخاطر تجعل التغيير محتملاً بل هم يبادرون بالتغيير المخطط الذي يستهدفون من وراءه تعظيم فرص المنظمة في تحقيق غاياتها واحتلال مركز تنافسي متقدم تتفوق به على المنافسين ويستخدم قادة التميز مدخلاً منطقياً لأحداث التغيير يتكون من العمليات التالية:

■ تحليل المناخ المحيط والظروف والأوضاع الذاتية للمنظمة

■ رصد مواطن القوة في المنظمة وخبرات العاملين ابتكاراتهم التي يمكن توظيفها في إحداث تغييرات لا يتوقعها المنافسون

■ مراجعة مستوى رضا العملاء عن منتجات المنظمة وخدماتها ورصد توقعاتهم

■ اختيار مجال التغيير الذي يعد بدرجة عالية من التأثير على الأسواق والعملاء

■ تصميم أشكال وحدود التغيير وترتيب متطلبات تنفيذه

#### □ التوجه المعلوماتي:

يصدر قادة التميز عن اقتناع رئيسي بالمفاهيم المعاصرة لإدارة المعلومات ويتعاملون في مواقف القيادة المختلفة انطلاقاً من المفاهيم التالية:

■ تمثل المعلومات عنصراً أساسياً في العملية الإدارية مما يجعل تداول المعلومات السبيل الأساسي للقائد في إدارة أداء تابعيه ومن ثم يعتبر تخطيط وتوجيه عمليات إنتاج وتداول المعلومات أحد أهم مهام القادة المعاصرين.



■ يستفيد قادة التميز من تكامل وتضافر تقنيات المعلومات والاتصالات في الوصول إلى العاملين - أفراد أو جماعات، حيثما كانوا مما يحقق لهم التواصل المستمر والتعرف الدائم واللحظي لجريات الأداء

■ تكمن أهمية تقنية المعلومات في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل الإنساني ومن ثم يستطيع القائد توصيل كل ما يريد للعاملين بدقة وضوح وكأنه يحادثهم مباشرة

■ يؤدي استمرار تطور التقنية بمعدلات متسارعة إلى مزيد من تقليص فجوة الوقت والمسافة مزيد من ترابط المنظمات ومزيد من الذكاء التنظيمية مما يساعد القيادة على تجاوز كثير من مشكلات الأداء باستخدام تلك التقنيات المتطورة.

■ يساهم تطور التقنية في تغيير متطلبات الأداء البشري واختلاف تكوين القدرات والمهارات اللازمة الأمر الذي يعنى ضرورة تطوير أساليب القيادة لتتوافق مع معطيات تلك التقنيات.

■ ستكون أعمال التخطيط، الرقابة، والتنسيق واتخاذ القرارات والقيادة بشكل عام أكثر سرعة واكتمالا ومن ثم أفضل نتيجة وأعلى جودة.

■ تساهم تقنيات المعلومات في تنمية استراتيجيات إدارية متكاملة وحركي يستند إليها القادة في توجيه أداء تابعيهم وبصفة عامة فإن قادة التميز يعبرون زمن المستخدمين الفعالين لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

#### التوجه للجودة

تقع الجودة في القلب من ممارسات قادة التميز فهم يمارسون الدور الأساسي في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة وحشد أفراد المنظمة خلفها ويقوم قادة التميز بالدعوة إلى فكر الجودة الشاملة باعتباره أحد المقومات الأساسية لبناء المنظمات القادرة على التنافس وإرضاء العملاء وفي المنظمات التي حققت مستوى إدارة التميز كان لقادتها التأثير الأكبر في بناء نظم الجودة وتشغيلها ونشر الالتزام بها في كافة قطاعات ومستويات ومجالات نشاط المنظمة

#### التوجه العقلاني:

يستند قادة التميز إلى إطار فكري متطور يضم مجموعات متناسقة من الاتجاهات والمفاهيم والمعتقدات ومزيج متناسق من الخبرات والمعارف وقدرات واضحة على إدراك المناخ المحيط وتفسير العلاقات بين عناصره

واستنادا إلى هذا الإطار الفكري المتناسق يقبل قادة التميز على تحليل المواقف التي يتعرضون لها تحليلًا منطقيًا يستهدف التوصل إلى العوامل المحركة للموقف ويبحثون عن علاقات السبب والنتيجة فيما يلاحظونه من مظاهر سلبية أو إيجابية على عمليات المنظمة وإنجازاتها.

ويستخدم قادة التميز نتائج هذا التحليل العقلاني للظواهر والمواقف في البحث عن بدائل للتعامل ويعتمدون إلى تقدير جدوى وفعالية تلك البدائل ثم يتخذون القرارات المناسبة التي تعد بأقصى عائد ممكن.

#### التوجه المجتمعي:

وتأتي مشاركة قادة التميز في حل مشكلات المجتمع كجزء متكامل من الاستراتيجية العامة للمنظمة وليست من قبيل الاهتمام العارض أو

#### الإضافة المظهرية

ويتمثل التوجه المجتمعي لقادة التميز في صورة باللغة الأهمية تتجاوز مجرد تقديم المساعدات والهيئات لبعض طوائف المجتمع ومثلها ما يلي:

■ الإدراك السليم والصادق لطبيعة الظروف المجتمعية ومستوى الحياة العامة وآمال المواطنين ومشكلاتهم

■ الاهتمام بتطوير مشروعات تساعد في إيجاد فرص عمل حقيقية تستوعب الباحثين عن العمل من المواطنين في دائرة نشاط المنظمة وتساهم في تخفيف أعباء الحياة عنهم.

■ مراعاة الأوضاع الاجتماعية والعيشية لغالبية المواطنين وتقديم منتجات مناسبة لهم من حيث الجودة والأسعار وتبسيط شروط البيع وابتكار أنماط ميسرة من التعامل تسمح لهم بالحصول على احتياجاتهم وسداد أثمانها دون أرهاق.

■ توفير خدمات عامة يستفيد منها المواطنون مثل الحدائق العامة الملاعب الرياضية المدارس في مختلف مراحلها مؤسسات العلاج والرعاية الصحية وغيرها مما يحتاجه المواطنون

■ مساندة الجمعيات الأهلية القائمة على أمور الخدمة العامة وتوفير الدعم المالي والإداري والتقني لها

■ الالتزام بقواعد حماية البيئة من التلوث والمساهمة في إزالة مصادرة والتعاون مع أجهزة الدولة المختصة

■ الالتزام بالقانون وتنفيذه بحرص في كل ما يتعلق بشئون المنظمة وتجنب السلوك الشائن الذي يعتمد إليه بعض المسؤولين.

## نتائج الدراسة

في ضوء هدف البحث والفروض التي تم اختبارها سلفا جاءت آراء المستقصى منهم لتبين وتؤكد مقومات فاعلية القيادات الإدارية لحل المشكلات التي تعاني منها الوحدات الإدارية بالجهات الحكومية بمحافظة الغربية والتي نوردتها فيما يلي:

□ **الفرض الأول :** إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى تأخيرها على فاعلية القيادات الإدارية.

أثبتت النتائج أن الفرض القائل بأن إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم عناصر فاعلية القيادات الإدارية حيث بلغ المتوسط العام له ٤,٢٢ درجة بينما المتوسط العام ٣,٩٥ درجة وقد تم تأكيد صحة هذا الفرض بالمتغيرات التالية:

أولا : وضع الحدود حيث بلغ المتوسط العام له ٤,٥٥ درجة بينما المتوسط العام للفرض ٤,٢٢ درجة وقد تم تأكيد هذا الفرض بعدد من العناصر هي:

× تخصيص وقت مناسب لمحادثة المرؤوسين.

× السماح للمرؤوسين بالتعرف على نظم

#### في محافظة الغربية:

## عدم وجود صف ثان من

## القيادات الإدارية وعدم

## وجود تدريب حقيقي

#### وإجراءات العمل.

ثانيا : تبادل الآراء بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٤,٤١ درجة بينما المتوسط العام للفرض ٤,٢٢ درجة وقد تم تأكيد الفرض بعدد من العناصر هي:

× العمل على تشجيع الإبداع والابتكار.

× التمييز بين ما هو طارئ وما هو هام.

× التعامل مع الأفراد في المستويات الأدنى بتقدير وعناية.

× الفصل بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية.

ثالثا : جماعية العمل بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٤,٤١ درجة بينما المتوسط العام للفرض ٤,٢٢ درجة وقد تم تأكيد الفرض بعدد من العناصر هي:

■ السماح للمرؤوسين بالمشاركة في وضع الخطط والأهداف.

■ تنفيذ مهام العمل بكفاءة وفاعلية.

■ مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف وتصحيح الأوضاع.

■ الاحتفاظ بقواعد البيانات والمعلومات والاستفادة منها.

□ **الفرض الثاني :** دافعية الأفراد للإنجاز

بلغ المتوسط العام لهذا الفرض ٤,١٦ درجة بينما المتوسط العام ٤,٩٥ درجة تم تأكيد هذا الفرض بالمتغيرات التالية:

■ حل المشكلات بموضعية وعلى أسس ثابتة.

■ معرفة العاملين بمهام وظائفهم والالتزام بها.

■ قياس أداء العاملين بأسس عادلة وموضوعية.

□ **الفرض الثالث :** إدارة ومواجهة الصراع التنظيمي.

بلغ المتوسط العام لهذا الفرض ٤,٠٥ درجة بينما بلغ المتوسط العام ٣,٩٥ درجة تم تأكيد الفرض بالمتغيرات التالية:

أولا - استراتيجية التكيف

حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٤,٥٤ درجة بينما بلغ المتوسط العام للفرض ٤,٠٥ درجة وقد تم تأكيد هذا المتغير بالعناصر التالية:

■ متابعة مقترحات التحسين للأخذ بها في الخطط المستقبلية.

■ اكتشاف أسباب عدم تحقيق الجهة لغاية معينة.

ثانيا: استراتيجية المواجهة

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٤,٣٢ درجة بينما المتوسط العام للفرض ٤,٠٥ درجة تم تأكيد هذا المتغير بالعناصر التالية:

■ إثارة حماس العاملين للوصول إلى طرق تحسين أفضل لنظم الأداء.

■ إشراك العاملين مسئولية النجاح والفشل.

ثالثا : استراتيجية الحل الوسط

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٤,٢٧ درجة بينما المتوسط العام للفرض ٤,٠٥ درجة تم تأكيد هذا المتغير بالعناصر التالي:

× العمل على تنظيم الوحدة بشكل يضمن إداء العمل بطريقة صحيحة.

□ **الفرض الرابع :** التمكين الوظيفي وحرية الاختيار

بلغ المتوسط العام لهذا الفرض ٣,٩٧ درجة بينما بلغ المتوسط العام ٣,٩٥ درجة تم تأكيد هذا الفرض بالمتغيرات التالية:



أولا - الرغبة في اختيار مهام العمل.

حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٤,٢١ درجة بينما المتوسط العام للفرض ٣,٩٧ درجة تم تأكيد هذا المتغير بالعناصر التالية:

× تبادل الآراء والمعلومات وتشجيع تقديم المقترحات والاستفادة منها.

× الاستفادة من اقتراحات الأفراد المستحدثة في الاجتماعات الدورية.

× حصر الجوانب السلبية والعمل على تلافيها.

× البحث عن الوسائل التي تقلل الأعمال الكتابية والتركيز على الاتصال المباشر لأنه أكثر فاعلية.

× وجود نظام تغذية عكسية للاستفادة منها في إزالة مواطن الضعف.

ثانيا - الرغبة في تحمل المسؤولية

حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٩٧ درجة بينما المتوسط العام للفرض ٣,٩٧ درجة تم تأكيد هذا الفرض بالعناصر التالية:

× مدى توافر القدرات والمهارات للعاملين مع الوظائف التي يشغلونها.

× تقديم المثل والقوة الحسنة من خلال مستوى الأداء المرتفع للأعمال.

× الاتجاه الإيجابي نحو التغيير للأفضل واستغلال الموارد بشكل مميز.

× إتاحة الوقت الكافي لأداء المهام بشكل متقن.

ثالثا - إدراك حرية الاختيار

حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٩٧ درجة بينما بلغ المتوسط العام للفرض ٣,٩٧ درجة تم تأكيد هذا الفرض بالعناصر التالية:

× توافر التنسيق والتعاون مع الجهات الأخرى التي تشترك في أداء عمل معين.

× توافر حرية اتخاذ القرارات عند التعامل مع المشكلات التي تتطلب حولا فورية لضمان تحقيق أداء أفضل.

× مرونة اختيار المرؤوسين.

□ الفرض الخامس : التفكير العلمي الابتكاري لحل المشكلات التي تعترض سبل أداء الأعمال.

بلغ المتوسط العام لهذا الفرض ٢,٨٣ درجة بينما المتوسط العام ٣,٩٥ درجة أي أنه أقل من المتوسط العام وعند استعراض إجابات المستقصى منهم وجد إنهم قد قبلوا غالبية عناصر الفرض مما يعنى قبول الفرض من حيث الفكرة وقد رفضوها من حيث التطبيق الفعلي لها حاليا والترحيب بتطبيقها مستقبلا وهي كما يلي:

× تزويد العاملين بكافة المعلومات والبيانات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

× معرفة العاملين بمهام ووظائفهم والالتزام بها.

× التخطيط للتغيرات التكنولوجية والتي تؤثر بدورها على أداء الأعمال.

× تحسين مستوى أداء الخدمات يأخذ بها جميع العاملين بجدية ويتم مسألتهم على هذا.

× إعادة تصميم وتفعيل نظم وآليات تكنولوجيا المعلومات بما يسمح لها بالتغلغل في النسيج الإداري لتحسين مستوى أداء الخدمات.

× تحليل البيانات الخاصة بالأهداف والأغراض ومدى إنجازها بهدف تحديد التحسينات المطلوبة لأداء الخدمات بشكل أفضل.

× مرونة معدلات الأداء وتطويرها لمسايرة المتغيرات المستحدثة.

× توفير الدورات التدريبية بالمراكز الأكاديمية المتخصصة.

× توفير قواعد البيانات والمعلومات التي تسهم

في إحداث التطوير والابتكار والإبداع المستمر.

× توافر الإعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على الجوانب الإبداعية الابتكارية التي تسهم في عملية تحسين أداء الخدمات بشكل مباشر ملموس.

□ الفرض السادس : تقديم الدعم التنظيمي للمرؤوسين.

بلغ المتوسط العام لهذا الفرض ٣,٦١ درجة بينما بلغ المتوسط العام ٣,٩٥ درجة أي أنه أقل منه وعند استعراض إجابة المستقصى منهم على الفروض تبين قبول المستقصى منهم للتغيير الثاني من متغيرات الفرض ورفض المتغير الأول كما يلي:

أولا : المتغير الأول

العدالة التنظيمية بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٤٧ درجة بينما بلغ المتوسط العام للفرض ٣,٦١ درجة أي أنه أقل منه لنسبة بسيطة جدا وقد تم تأكيد هذا الفرض بالعناصر التالية:

× مرونة معدلات الأداء وتطويرها باستمرار.

× ربط معدلات الأداء بالحوافز والمكافآت التشجيعية.

ثانيا - الفرض الثاني:

مساندة ودعم المرؤوسين بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٧٥ درجة بينما بلغ المتوسط العام للفرض ٣,٦١ درجة أي أنه أعلى منه وقد تم تأكيد

المتغير بالعناصر التالية:

× تحسين مستوى أداء الخدمات يأخذ بها جميع العاملين بجدية ويتم مسألتهم عليها.

× المبتكرون والجددون في الصدارة.

× توافر المعلومات التي يحتاج إليها العاملون لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

توصيات الدراسة

أولا - إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات:

أثبتت نتائج الدراسة مدى أهمية هذا العنصر في زيادة فاعلية أداء القيادات الإدارية وذلك حتى تصبح القيادات الإدارية قادرة على تحقيق الأهداف الموكلة إليهم وتنفيذ القواعد والمعايير المنصوص عليها من خلال الاهتمام بحسن تنشئة القيادات الإدارية من البداية مع تنمية مواهبهم وقدراتهم الذاتية وثقلهم المستمر بالتدريب على اتخاذ القرار مع تحمل المسؤولية، أو بمعنى آخر تحقيق سياسة الإدارة بالأهداف مع تفويض السلطات وذلك لكافة المرؤوسين بمختلف الإدارات حتى أدنى مستوى إداري.

ثانيا - إكساب القيادات الإدارية مهارة دافعية العاملين للإنجاز وذلك من خلال:

١ - حل مشكلات العمل بموضوعية على أسس ثابتة وبمفهوم علمي متطور طبقا لمعايير الجودة الشاملة الموضوعية سلفا.

٢ - تنمية مهارة العاملين وتعريفهم المستمر بمهام ووظائفهم والالتزام بها.

٣ - قياس أداء العاملين بأسس عادلة وموضوعية.

ثالثا - تبني القيادات الإدارية بمحافظات الغربية تنفيذ استراتيجية إدارة ومواجهة الصراعات التنظيمية داخل إداراتهم لتطويعها وتوجيهها لخدمة الجهة من خلال تحقيق عدة نقاط:

١ - بث روح العمل كفريق مع إشراك كافة العاملين مسؤولية النجاح أو الفشل.

٢ - تنظيم الوحدات الإدارية بشكل يضمن أداء

العمل بطريقة صحيحة وبشكل أفضل.

٣ - إثارة حماس العاملين بالجهات للوصول إلى أفضل نظم الأداء والأخذ بكافة مقترحات التحسين في الخطط المستقبلية.

٤ - معرفة أسباب عدم تحقيق الجهات الأخرى التي تشترك في أداء عمل معين.

٥ - البحث عن الوسائل التي تقلل الأعمال الكتابية والتركيز على الاتصال المباشر لأنه أكثر فاعلية.

٦ - توافر وتناسب القدرات والمهارات الفنية للعاملين مع الوظائف التي يشغلونها مع مرونة اختيار المرؤوسين واستغلالهم الاستغلال الأمثل.

خامسا - إعداد قيادات إدارية فعالة قادرة على تطبيق الطرق الفنية الحديثة للإدارة واكتساب مهارات التفكير العلمي الابتكاري للتغلب على المشكلات والقضاء عليها من خلال:

١ - إعادة تصميم وتشغيل نظم وآليات تكنولوجيا المعلومات بما يسمح لها بالتغلغل في النسيج الإداري لتحسين مستوى أداء الخدمات.

٢ - تحليل البيانات الخاصة بالأهداف والأغراض ومدى إنجازها بهدف تحديد التحسينات المطلوبة لأداء الخدمات بشكل أفضل.

٣ - توفير قواعد البيانات والمعلومات التي تسهم في إحداث التطوير والابتكار والإبداع المستمر.

٤ - توفير الإعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على الجوانب الإبداعية والابتكارية التي تسهم في عملية تحسين أداء الخدمات بشكل مباشر ولموس.

٥ - إعداد برنامج تدريبي متكامل لكافة العاملين بالجهات الحكومية وتنفيذه على مراحل حسب الأولويات لتنمية مهارات العاملين وصقل مواهبهم الشخصية والعلمية والعملية بالمشاركة مع الجهات العلمية المتخصصة كلا في مجاله مع مشاركة العاملين في النفقات لضمان الجدوى والاستفادة.

سادسا - تهيئة المناخ العام بكافة منظمات العمل الحكومي ليسوده إحساس العاملين بالأمان ومراعاة الجوانب الشخصية والعدالة التنظيمية وإدراك الدعم التنظيمي للعاملين الذي يقوى الحافز على المشاركة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

١ - وضع معدلات أداء تتسم بسهولة الفهم والتطبيق والمرونة وقابليتها للتطوير المستمر ويأخذ بها كافة العاملين بالجهة.

٢ - ربط معدلات الأداء بالحوافز والمكافآت التشجيعية.

٣ - توفير كافة البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها العاملون لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

٤ - وضع المبتكرون والمبدعون في الصدارة.

٥ - وضع نظام جيد للحوافز والمكافآت التشجيعية تتوافر فيه الأركان التالية:

■ عدالة الحافز وكفايته.

■ سهولة فهم نظام الحوافز المأخوذ به.

■ مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد وتؤثر على حاجة العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.

■ أن يتم الفصل بين تحديد قيمة الحوافز والجوانب الشخصية أو المحسوبية.

■ أن يركز نظام الحوافز على أسس مقبولة واضحة ومفهومة لدى كافة العاملين ويرضى

الغالبية منهم.



# مداخل غير تقليدية لإصلاح الإدارى فى مصر

■ بقلم أ.د. /عبد العزيز الشربيني

عميد معهد طبية للحاسب والعلوم الإدارية

■ تلخيص /عزة سرور - باحث أول بالجهاز

تحظى مشاكل الإصلاح الإدارى الآن باهتمام متزايد فى كافة الدول العربية وذلك لما تمثله العوائق البيروقراطية من عرقلة لحركة الاستثمار وكذا معاناة مؤسسات الأعمال والجماهير.

ويمكن أن ترجع أسباب مشكلة البيروقراطية والقصور فى علاجها إلى إغفال التفرقة بين الجوانب الماكرو إدارية والجوانب الميكرو إدارية حيث تركز الجوانب الماكرو إدارية على الأنماط المقارنة لإدارة الدولة ككل حيث تتضمن توزيع الأدوار بين الأجهزة الرئاسية فى الدولة وكذا العلاقة بين السلطات التنفيذية والتشريعية وترجع المشكلة إلى انفراد القيادات بقطاعاتها المخصصة لها وكذلك إزاحة القضايا من أسفل إلى أعلى مما يفقد المستويات الإدارية عنصر المبادرة ويثقل الأعباء الملقاة على عاتق الأجهزة الرئاسية.

أما الجوانب الميكرو إدارية فتشمل أداء الوحدات الحكومية والمؤسسات العامة والعمل على تطويرها وتحسين أدائها.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد فلازالت مشكلة البيروقراطية والتخلف الإدارى دون حل وذلك لصعوبة تطبيق المهارات المكتسبة.

لذا فإن الأمر يقتضى التركيز على استراتيجية غير تقليدية وعلى الأخص فى الجوانب التالية:

أولاً: خصخصة الوحدات الحكومية والهيئات العلمية:

وهو يعتبر من الحلول الجذرية والحاسمة للإصلاح الإدارى كما هو الحال فى بعض دول أوروبا الغربية وجنوب شرق آسيا.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أشكال من الخصخصة:

١ - خصخصة وحدات كاملة من القطاع الحكومى والهيئات العامة مثل أجهزة التوثيق وعادة تخضع الأجهزة

المخصصة لقيود حكومية وثيقة ومتابعة مستمرة للتأكد من سلامة أوضاعها وأعمالها ومن أمثلة ذلك العديد من الدول الأوروبية وأمريكا الشمالية والمغرب ولبنان من المنطقة العربية خاصة ما حدث أخيراً من خصخصة جهاز البريد فى لبنان.

٢ - خصخصة أجزاء محدودة من القطاع الحكومى والهيئات العامة بحيث تشمل جانباً من النشاط العام للأجهزة الحكومية كنشاط نقل الركاب فى المدن الكبرى أو الهيئات العاملة فى الصيانة والنظافة مثلاً.

٣ - تطبيق نظام التعاقد من الباطن والمقصود به استناد النشاط أو الوظيفة إلى القطاع الخاص بشروط محددة مسبقاً دون أن يصبح ذلك نقل الملكية العامة للقطاع الخاص.

ثانياً: إعادة هندسة بعض الأجهزة الحكومية والهيئات العامة:

والمقصود بذلك هو البدء من جديد وليس إصلاح وترميم الوضع القائم وهو ما يستلزم التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة فى كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات.

ومن أهم خصائص هذا الأسلوب التحول من التنظيم الوظيفى للأجهزة الحكومية والهيئات العامة إلى تنظيم المصفوفة بما فى ذلك التدريب التحويلي الهادف إلى تكوين مهارات للعمليات بجانب المهارات الوظيفية داخل هذه

## مشكلة البيروقراطية

## والقصور فى علاجها

## ترجع إلى إغفال التفرقة

## بين الجوانب الماكرو إدارية

## والجوانب الميكرو إدارية

الأجهزة بهدف زيادة فاعليتها. ثالثاً: البدء من الصفر فى الإصلاح التشريعى:

تتسم الإدارة العربية بوجود غاية من القوانين والتشريعات ومن أهم ما يرتكز عليه الإصلاح هو وضوح الرؤية والهدف لدى كل من المشرعين والأجهزة الإدارية وقد يكون الحل الحاسم لكثافة التشريعات التى تشل حركة الاستثمار والمعاملات التجارية هو البدء من نقطة الصفر بحيث يتم استبدال كافة التشريعات فى قطاعات معينة بتشريعات جديدة يتعين تبريرها وهذه الفكرة مستمدة من أسلوب إعداد الموازنات المالية.

رابعاً: تقييد المواجهة الشخصية بين الموظف الحكومى وطالب الخدمة الحكومية:

كثيراً ما تتسم المواجهة الشخصية بين الموظف الحكومى وطالب الخدمة الحكومية بأقصى درجات التحكم والاستفزاز بالإضافة إلى سياسة المكتب المغلق التى تعزل رئيس الوحدة الحكومية عن رؤسائه بما يحول دون متابعة حركة العمل وأداء الموظفين.

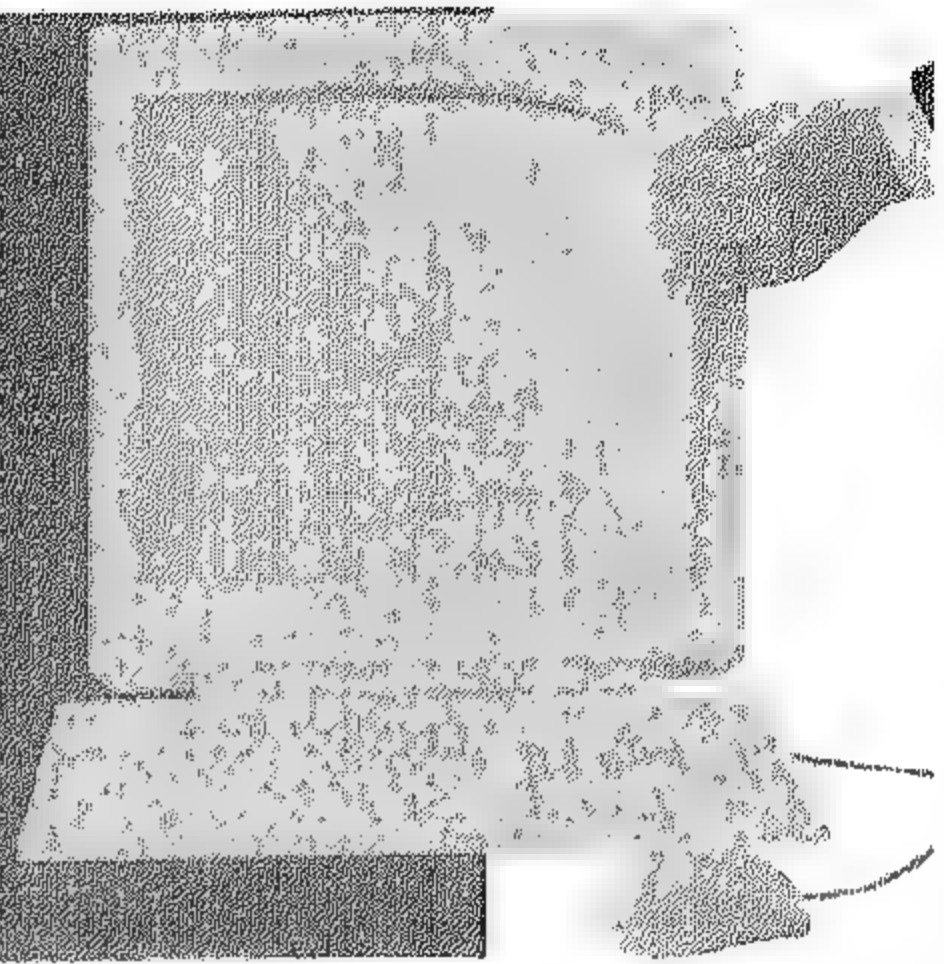
وتعتمد استراتيجية إنهاء المواجهة الشخصية على الاستناد إلى التحكم فى كمية محدودة من العمل يجرى تمريرها على سلسلة من الموظفين بدون مواجهة شخصية وتزداد فاعلية هذه الاستراتيجية إذا ثبتت على أساس عملى من دراسة الوقت والحركة وتدفق العمل على أن يواكبها دعم للأجهزة المساندة والحوافز المبنية على الانجازات بالقطعة بدلاً من نظام الوقت أو الجمع بين النظامين بمزيج مناسب.

وختاماً فمن المهم التأكيد على أن فاعلية الإصلاحات المقترحة على المستوى الميكرو إدارى تتوقف إلى درجة كبيرة على نجاح الإصلاحات على المستوى الماكرو إدارى والتى تعتبر المظلة العامة التى يجب أن تندرج تحتها جميع خطط الإصلاح الإدارى فلا مفر من تواكب خطط الإصلاح الكلية والجزئية بخطوات منسقة ومتلازمة.



# ثقافة الانترنت ومصطلحاته

يعتبر الانترنت من أروع ما خاضه به نفسه الحاسب المنيرة، تلك التكنولوجيا التي ساهمت بفقد كبير في تعديل التفاعلات وحركات مستخدميها بتخطي حدود عقليته ويتجاوز مقدار تفكيره.. ويشارك من حوله لمجد نفسه أحد عناصر أروع ما أوجدت في العالم من قوى.. قسرية يتبادل أفرادها خالص الفكر واسرار العلوم وأدق ما يدور في الخواطر في إطار من خيال منير ليعود إلى واقعها بما اكتسبه ليجد نفسه يتحدث بلغة يريد قلوبها ومخيلها عن ما بداخله من عمق.. لغة العصر التي تتخطى الحدود بيننا وبين وضعه الإنسان من الحدية لها في خياله ليراهما واقعا أمام عينيه يضيف لواقعها واقعا حديدا وإلى أفكاره أخرى ليصبح راضيا لأنه نحاس بإرادته في أعماق محيطات المعرفة.



## ■ إعداد/ شرين حسين النجاشي

اختراقه سوف تظهر في التقرير كلمة (SCUER) مكتوبة باللون الأخضر وفي نهاية التقرير وفي نهاية التقرير إذا وجدت عبارة (TEST COMPLETE) معناها أنه تم الفحص، وإن ظهرت عبارة (NO OPEN PARTS WERE FOUND) فهذا يعني أنه لا يوجد بالجهاز أية منافذ مفتوحة وإن الجهاز خال تماما من الاختراقات.

س: إذا تبين أن جهازى به ملفات TRO-GAN (تروجان) أو ملفات تجسس.. كيف أزيل هذه الملفات بصورة يدوية.. في حالة عدم قدرة البرنامج في إزالتها؟

ج: الملفات التي ذكرتها في بداية السؤال كلها تعنى ملفات تجسس مهما اختلفت أسمائها سواء SERVER أو PATCH فإن هدفها النهائي إما التطفل أو التخريب، ولكن في البداية لا بد من معرفة أن الجهاز مخترق بالفعل من أحد الملفات السابقة.

س: هل سيفي الربط السابق والتقرير المستخرج منه من معرفة ذلك؟

ج: الربط السابق يعطى تقريرا تفصيليا فقط عن المنافذ والحالة الزمنية للجهاز ولكن لا يعطى حلا لهذه المشكلة أو أسماء التروجان، ملفات الباتش، والملفات التجسسية.

س: كيف أعرف ذلك إذن؟

ج: اتبع نص الخطوات الآتية:

١- اذهب إلى قائمة ابدأ (START) ومنها إلى تشغيل (RUN).

٢- اكتب الأمر SYSTEM.INI ثم اضغط OK أو ENTER.

٣- ستظهر لك شاشة كل ما يهمنا منها السطران اللذان يكونان عبارة (DRIVERS).

الحالة الأولى في حالة عدم وجود اختراق: (DRIVERS)

WAVE = MMDRV . DLL  
TIMER = TIMER . DRV

الحالة الثانية في حالة وجود اختراق: (DRIVERS)

WAVE = MMDRV . DLL  
TIMER = TIMER . DRV

س: تلاحظ في حالة وجود اختراق تظهر نجوم ومعناها أن الحاسب مخترق بدرجة عالية،

نشوء ثلاث قنوات للمعلومات:

- قناة ذات سرعة عالية جدا مختصة بنقل البيانات إلى المستخدم DOWNSTREAM .
- قناة ذات سرعة متوسطة مختصة بنقل البيانات من الكمبيوتر إلى الانترنت UP-STREAM .

● قناة مختصة بالخدمة الهاتفية الصوتية PLAIN OLD TELEPHONE SERVICE (POTS) وهذه القنوات الثلاثة هي أهم سمات ADSL.

وكنا قد تكلمنا في العدد السابق عن الاختراق وأنواعه وفي هذا العدد سوف نقوم باستكمال شرح علاج الاختراق والتجسس والتروجان والباتش، وفي هذا العدد أيضا سوف نوضح كيفية معرفة حالة الجهاز الذى بين أيدينا هل تم اختراقه من قبل الآخرين من عدمه وفي حالة ثبوت اختراقه ما هي خطوات إزالة الاختراقات.

س: كيف أعرف أن الجهاز حدثت له عملية اختراق أو لم يحدث له شيء من ذلك؟

ج - للإجابة على هذا السؤال لا بد أن تكون داخل المتصفح وتدخل على الموقع التالى وهو موقع متميز يقوم من تلقاء نفسه باختبار القدرات الأمنية بالجهاز وعن طريقه سوف يتبين لنا إذا كان الجهاز قد تم اختراقه من عدمه ولا يتم ذلك إلا عن طريق الربط التالى

HTTP://PROBE.HAKER:  
/PROBE.ASP WATCH.ORG

١- بعد الدخول إلى الموقع انتظر عدة ثوان وسوف يقدم لك هذا الموقع تقريرا تفصيليا عن جهازك وهذا التقرير يوضح لك أماكن المنافذ التي تم اختراقها إن وجدت.

٢- وفي حالة وجود منافذ مخترقة سوف تظهر لك كلمة OPEN مكتوبة باللون الأحمر.

٣- وفي حالة وجود كلمة CLOSED مكتوبة باللون الأصفر فإن هذا يعنى أن المنفذ مغلق ولكن يمكن اختراقه.

٤- كما سيقدم لك الموقع تقرير عن الحالة الأمنية للحائط الناري (FIRE WALL) فإن كان على درجة عالية من الأمان ومن المستحيل

س - يتردد كثيرا جملة تقنية (DSL) فهل من الممكن شرح هذه التقنية، انترنت حتى نستفيد منها؟

ج - نعم من الممكن شرح هذه التقنية، وبطريقة يستطيع أى فرد فهمها والتعامل بها.

● أنك عندك استخدامك الهاتف للمكالمات فإن جهاز الهاتف يقوم بتحويل كلامك إلى إشارات كهربائية من نوع تماثلى (ANALOG) وتنتقل من خلال أسلاك متوجهة إلى الجهة التي تطلبها عبر مقسم شركة الهاتف ومن ثم يتسقبل جهاز الهاتف الآخر الإشارات الكهربائية ويقوم بتحويلها إلى موجات صوتية للطرف الآخر.

● عند استخدام الهاتف لربط جهاز الكمبيوتر لديك مع جهاز آخر أو لربطه بشبكة الانترنت فإن المودم يقوم بتحويل البيانات الرقمية (DIGITAL) المرحلة من الكمبيوتر إلى هيئة تماثلية (ANALOG) ومن ثم يقوم المودم فى الطرف الآخر من إعادة تحويلها إلى هيئة رقمية (DIGITAL) يستطيع الكمبيوتر قراءتها.

● أما عند استخدام تقنية (DSL) فإن خطوط الهاتف العادية تستطيع حمل الإشارات الرقمية وعدم الحاجة إلى تحويل البيانات المرسل أو المستقبل من هيئة إلى أخرى وتبلغ سعتها حوالى خمسين مرة مقارنة بالمواد التقليدى وعشر مرات مقارنة باستخدام شبكة ISDN .

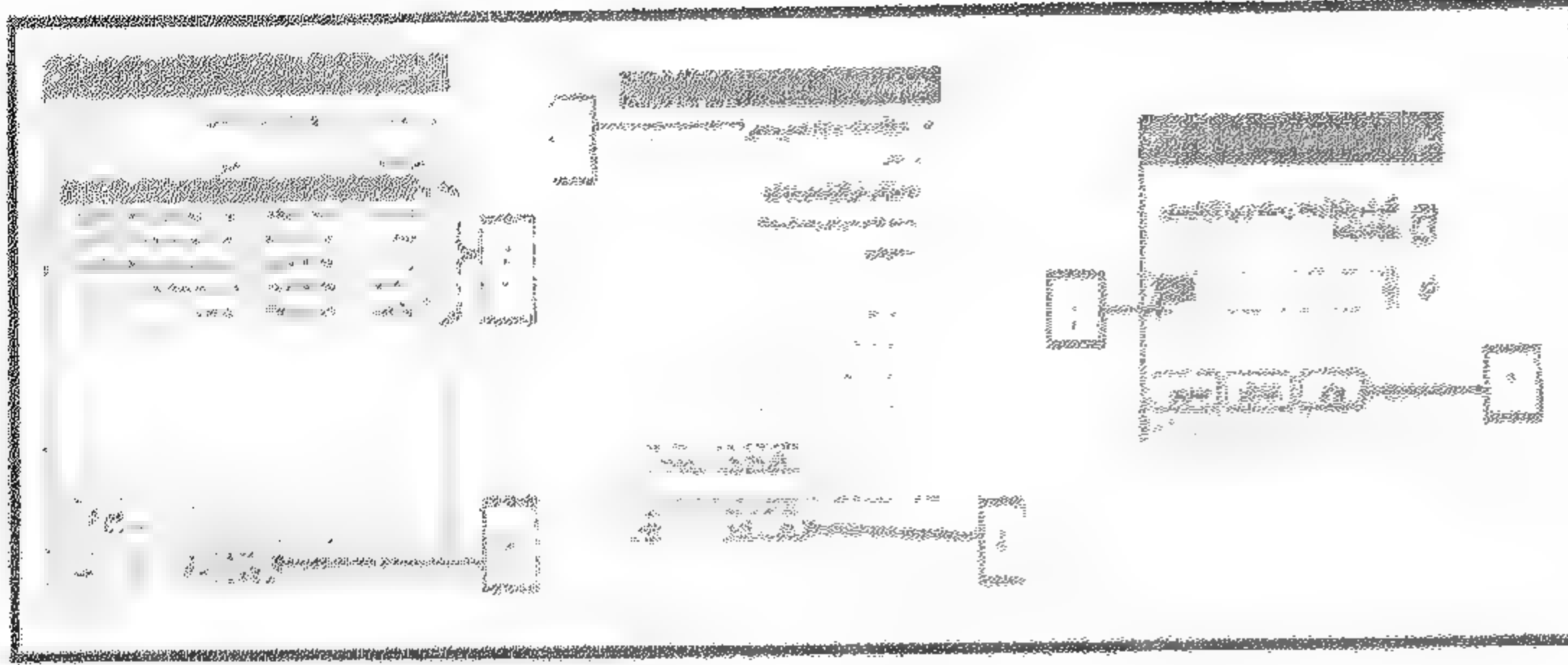
س - وما هى أنواع خدمة (DSL)؟

ج - يوجد العديد من أنواع خطوط المشتركين الرقمية والتي تسمى XDSL ومنه ADSL، ADSL G-LITE، SDLS، ISDL أو غير ذلك.

وتعد ASL هى أشهر أنواعها وأكثرها مبيعة

● ADSL هى اختصار (ASYMMETRIC DIGITAL SUB-SCRIBER LINE) أى خطوط المشتركين الرقمية الانتقارية (غير المتناسقة) وذلك لكونها تخصص جزءا كبيرا لإرسال البيانات إلى المستخدم بينما تستخدم جزءا صغيرا لتلقى البيانات من المستخدم أى أن سرعة استقبال البيانات لا تساوى سرعة إرسالها مما يؤدي إلى





فرضا اننى قمت بذلك وظهرت لى الحالة الثانية كيف أتصرف؟

ج: هناك عدة طرق إما إيقاف عمل هذه الملفات أو حذفها نهائيا.

س: كيف يتم إيقاف هذه الملفات؟

ج: لابد من معرفة أن ملفات الاختراق أو التجسس والـ PATCH تعمل تلقائيا مع بداية التشغيل وهذا ما يعطيها القوة التجسسية وإيقاف الملفات اتبع الخطوات الآتية.

١- اذهب إلى قائمة ابدأ (START) ومنها إلى تشغيل (RUN).

٢- اكتب داخل مربع الأوامر -MCON- FIG ثم اضغط OK أو ENTER.

٣- عند ظهور شاشة -SYSTEM CON- FIGURATION UTILITY اختتر من هذه الشاشة بداية التشغيل (START UP)

٤- سوف تظهر شاشة عرض البرامج التي تعمل فى بداية التشغيل.. قم بالتركيز فى هذه البرامج جيدا أو من المفترض مسبقا أن تدون فى دفترك الخاص ملاحظات بأسماء البرامج التي يحتويها جهازك وعند ملاحظة أن هناك برنامج ليس له اسم فى مذكراتك الكتسوبة ولم تقم بتثبيته بنفسك قم فى الحال بإزالة علامة تفعيل هذا البرنامج فبذلك تكون قد أوقفت عمل البرامج والملفات التجسسية.

س: بعد أن عرفت أنواع الاختراقات وملفات التجسس والباتش وطريقة إيقاف هذه الملفات ، كيف أستطيع حذف هذه الملفات المدمرة؟

ج: هناك عدة طرق للحذف.. سأذكر أسهلها على الإطلاق.. وهى حذف ملفات التجسس عن طريق الـ DOS واتبع الخطوات الآتية:

١- اذهب إلى قائمة ابدأ (START) ومنها إلى تشغيل (RUN).

٢- اكتب داخل مربع الأوامر CMD ثم اضغط ok أو ENTER

٣- عند ظهور شاشة بحث الـ DOS تأكد أنك تقف على WINDOWS

C:\WINDOWS\DIR PATCH . E

ثم اضغط ENTER وسوف يتم عرض كل ملفات الـ PATCH ثم اكتب الـ

C:\WINDOWS \ DELETE PATCH

ثم اضغط ENTER وكرر ذلك مع كل الملفات التي ظهرت مع الأمر DIR ثم اخرج من نافذة

الـ DOS واعمل على إعادة تشغيل الجهاز.

س: أرى أنك قمت بعلاج مشكلة الاختراق والتجسس، الباتش PATCH بأسلوب تتوافر فيه جميع العناصر العلمية كما أرى أن السبب الرئيسى فى الاختراق هو وجود ثغرات أمنية ومنفذ فى الجهاز، كيف يمكن إغلاق تلك الثغرات والمنافذ؟

ج: لإغلاق الثغرات الأمنية فى الجهاز لابد من اتباع الخطوات الآتية:

١- اذهب الى ابدأ Start ومنها إلى تشغيل RNN وفى مربع الأوامر اكتب الأمر -COM- MAND.com ثم اضغط ok بالفأر أو -EN- TER

٢- عند ظهور الشاشة الخاصة بالأوامر اكتب التالى PINGHOST ثم اضغط ENTER

٢- ثم اكتب PINGPORT EL HBY وانتظر ثوانى.

٤- ثم اكتب ١٠٢٧ PINGPORT ثم اضغط ENTER وانتظر ثوانى

٥- ثم اكتب ٨٠ PINGPORT ثم اضغط ENTER

٦- ثم اكتب PINGPOXY ثم اضغط ENTER

٧- ثم اضغط PINGPORT وبذلك تكون قد أغلقت جميع المنافذ الأمنية بالجهاز.

يصادف عند المرور على المواقع أن هناك صورا تعجبني وعند القيام بنسخ هذه الصورة تفشل المحاولة، فهل هناك طرق لنسخ هذه الصور؟

ج: للإجابة على هذا السؤال لابد أن تعرف أن هذه المواقع تسمى مواقع (الجافا) صممت بحيث لا يستطيع أحد تحميل أو نسخ الصور منها ويختلف التعامل معها من موقع إلى آخر وسوف نذكر عدة طرق لنسخ الصور من مواقع الجافا:

الحل الأول:

١- اضغط على مفتاح ESC واستمر بالضغط.

٢- ضع مؤشر الماوس على الصورة المراد نسخها زو المكان المشمول بالحماية.

٣- اضغط على الزر الأيمن للماوس واستمر فى الضغط عليه.

٤- ارفع أصبعك من على زر ESC مع استمرار الضغط على الزر الأيمن للماوس.

٥ - الآن ارفع يدك من على الزر الأيمن للماوس.

٦- ستظهر القائمة اختر منها Copy (نسخ)

الصق الصورة فى المكان الذى ترغب أن تضعها فيه.

الحل الثانى:

١- ضع مؤشر الماوس على الصورة أو المكان المشمول بالحماية.

٢- اضغط على زر الماوس الأيمن والأيسر فى نفس الوقت.

٣- ستظهر قائمة اختر منها للصورة التي ترغب فى نسخها.

الحل الثالث:

١- اضغط على زر كترل (CTRL) ثم اضغط على مفتاح F ١٠ ضغطة واحدة مع استمرارك بالضغط على مفتاح (CTRL).

٢- اضغط على الزر الأيمن للماوس.  
٣- ستظهر القائمة اختر منها Copy انسخ الصورة لوضعها فى المكان الذى ترغب فيه.

بروتوكول الإنترنت

بروتوكول محدود الدخل

بروتوكول نقل ملفات الإنترنت

بروتوكول مكتب البريد الإصدار الثانى

بروتوكول مكتب البريد الإصدار الثالث

بروتوكول الدخول فى أدلة المعلومات العامة

بروتوكول اتصال عن بعد

بروتوكول نقل الملفات

بروتوكول إرسال أخبار الشبكة

بروتوكول إدارة الرسائل على الإنترنت

بروتوكول سيطرة الضغط

بروتوكول التحكم بالشبكة

بروتوكول NETWORK الرئيسى

بروتوكول التحقق من كلمة السر

بروتوكول الإنترنت للخط المتسلسل

IP INTRNET PROTOCOL

BGP BORDER GATEWAY PRO-

TOCOL

HTTP HYPRTXT TRANSFER

PROTOCOL

POP2 POST OFFICE PROTOCOL

VERSION3

IDAP - LIGHTWEIGHT DIREC-

TORY ACCESS PROTOCOL

SSH REMOTE LOGIN PROTO-

COL

FTP FILE TRANSFER PROTO-

COL

NNTP NETWORK NEWS

TRANSFER PROTOCOL

IMAP INTERNET MESSAGE

ACCESS PROTOCL

CCP COMPRESSION CONTROL

PROTOCOL

NCP NETWORK CONTROL

PROTOCOL

NCP NETWAR CORE PROTO-

COL

PAP PASSWORD AUTHENTI-

CON PROTOCOL

SLIP SERIAL LINE INTERNET

PROTOCOL



## صحتك بالدنيا

### أكثر... القاتل الصامت

وفي بعض الحالات لا يستطيع الدم أن يمر بسهولة من خلال الشرايين فتتجعد ضيقها واصابها بالتصلب وفي هذه الحالات سيرتفع الضغط حتى يضمن استمرارية مرور الدم من خلال هذه الشرايين المصابة.

● ما هو ضغط الدم المرتفع؟  
يشير مقياس ضغط الدم إلى مقدار الضغط الذي يبذله الدم على جدران الشرايين التي تقوم بنقله من القلب إلى سائر أجزاء الجسم.

## ضغط الدم ليس له سبب معروف في أغلب المرضى

### ■ إعداد / د. نغمي فرحات

● إن ضغط الدم متغير وهو يتغير وقتياً مع:  
- الإنفعال - النوم - الأكل - وقت القياس خلال اليوم - المجهود الجسماني - كمية الملح في الطعام - تعاطي بعض الأدوية.  
● حقائق علمية عن مرض «ضغط الدم المرتفع»

- ضغط الدم المرتفع شائع ولكنه في نفس الوقت مرض خطير للغاية - يطلق عليه اسم «القاتل الصامت» لأن معظم المصابين بهذا المرض لا يشعرون بأية أعراض بينما إذا لم يعالج هذا المرض وظل ضغط الدم مرتفعاً فسيؤدي هذا إلى الإصابة بالأمراض القلبية والصدمات الدماغية وأمراض الكلى وغيرها من الأمراض الناتجة عن اتلاف الشرايين بالجسم.

- لهذا يعتبر علاج ضغط الدم المرتفع وإبقاء ضغط الدم مستقراً على معدلاته الطبيعية أمراً هاماً وحيوياً لمنع حدوث هذه المضاعفات الخطيرة.  
- ضغط الدم المرتفع ليس له سبب معروف في أغلبية المرضى «حوالي ٩٠٪ من المرضى».  
- تلعب العوامل الوراثية وأسلوب الحياة مثل زيادة الملح في الطعام دوراً هاماً في حدوث ضغط الدم المرتفع.

- يعتبر ضغط الدم المرتفع أحد عوامل الخطورة الهامة التي تزيد من نسبة الإصابة بأمراض الشرايين التاجية المغذية لعضلة القلب وكثيراً ما يكون ضغط الدم المرتفع مصاحباً بقصور الشرايين التاجية سواء كان ظاهراً أم خفياً - وفي الحالة الأخيرة كثيراً ما يكون أول صورة لمعاناة هذا المريض هي الإصابة باحتشاء عضلة القلب أو حدوث السكتة القلبية.

- كثيراً ما يكون ضغط الدم المرتفع مصاحباً بأمراض أخرى كل منها يمثل عامل هام من عوامل الخطورة التي تزيد من نسبة إصابة الشخص بأمراض الشرايين التاجية - مثل مرض السكر

وارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم، وفي هذه الحالة تزداد نسبة الإصابة بالأمراض القلبية والسكتة القلبية بشكل متضاعف.

- من أجل ضمان نجاح علاج ضغط الدم المرتفع يجب أيضاً علاج أي من الأمراض المصاحبة السالف ذكرها فمرض السكر وارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم كل منهما يساعد علي ارتفاع ضغط الدم.

- أكثر من ٩٩٪ من حالات ارتفاع ضغط الدم لا يمكن شفاؤها ولكن يمكن بالعلاج المستمر السيطرة علي ارتفاع ضغط الدم بمعنى إعادته لصورته الطبيعية.

- في أغلب الأحيان يستمر ضغط الدم المرتفع مدى الحياة، ولا يوجد شفاء كامل من هذا المرض فالسيطرة على ضغط الدم بالعلاج لا تعني الشفاء الكامل منه - لذا يحتاج المريض دائماً إلى متابعة علاجية مستمرة.

- إن ارتفاع ضغط الدم ليس نتيجة للعصبية أو التوتر ولذلك فإنه يستدعي العلاج بالأدوية خاصة وليس مجرد المهدئات.

- ضغط الدم المرتفع ليس له أعراض في معظم الحالات فالصداع، احمرار الوجه، الدوار، الدوخة، وطنين الأذن، والإغماء كلها أعراض تحدث بنسبة متقاربة في مرضى ضغط الدم المرتفع وغير المرضى على حد سواء ولذلك يجب ألا يعتمد الشخص على هذه الأعراض أو ما يشعر به لكي يعرف مستوى ضغط دمه - والطريقة الوحيدة لمعرفة ضغط الدم هي قياسه بواسطة الجهاز المعد لذلك وفي حالة الحاجة لقياس ضغط الدم بصفة متكررة يمكن قياسه بجهاز القياس المتواصل لضغط الدم لمدة ٢٤ ساعة.

● ماذا يحدث إذا ترك ضغط الدم المرتفع بدون علاج؟

- إن ارتفاع ضغط الدم يقوم بإتلاف شرايينك دون إدراكك أو شعورك بهذا وكلما طالت مدة ارتفاع ضغط الدم كلما زادت نسبة إصابة

الشرايين بهذا التلف وتسبب هذا في إتلاف القلب والكلى والمخ والأوعية الدموية وكلها مضاعفات خطيرة للغاية.

والجدير بالذكر أن الشخص الذي يعاني من ضغط الدم المرتفع يكون أكثر عرضة للإصابة بالأمراض القلبية خمسة أضعاف الشخص الطبيعي. لذا فإن علاج ضغط الدم المرتفع يمنع حدوث المضاعفات ويقلل من احتمالات الوفاة المبكرة.

● تعديل أسلوب الحياة هل يساعد على علاج ارتفاع ضغط الدم؟

- إن تعديل أسلوب الحياة بمعنى:

١ - الحد من تناول الملح في الطعام

٢ - انقاص الوزن الزائد

٣ - ممارسة الرياضة بانتظام

٤ - الإقلاع عن التدخين والعادات الصحية السيئة في الأكل.

٥ - الإمتناع عن الكحوليات.

هي جزء هام في علاج ضغط الدم المرتفع وقد تؤدي في بعض الأحيان إلى الإقلال من جرعات الدواء التي يحتاجها المريض لضبط ضغط الدم.

● نصائح وإرشادات يجب على المريض اتباعها:

١ - يجب ألا يزيد ضغطك عن ١٣٩/٨٩ مم زئبق في أي حال من الأحوال، أما إذا كنت تعاني من مرض السكر فيجب ألا يزيد ضغطك عن ١٢٩/٨٤ مم زئبق، وفي حالات وجود زلال في البول بكميات كبيرة نتيجة مضاعفات مرض السكر يجب ألا يزيد ضغطك عن ١٢٤/٧٤ مم زئبق.

٢ - لا تأخذ نصيحة من شخص غير مؤهل أو ليس مختصاً وابتعد عن العلاج بالمواد غير مؤكدة النتيجة مثل الأعشاب الطبية أو الطب العشبي.

٣ - علاقتك مع طبيبك

- يجب أن تشارك طبيبك وتساعده على العناية بك وعلاجك.

- في بداية الأمر سيكون الأمر صعباً بعض الشيء عندما تغير من عاداتك اليومية لإدخال البرنامج العلاجي.

- سيقوم الطبيب بالاستفادة من زيارتك لكي يتابع تطور حالتك وللتأكد من أن قلبك يعمل بطريقة فعالة.

٤ - نظام الغذاء: - قلل من ملح الصوديوم في

كثير من مرضى ضغط الدم لا يشعرون  
أو يشكون من أية أعراض



# لا يمكن التخلص من مرض ضغط الدم وبالعلاج المستمر السيطرة عليه

أخذه كما وصفه لك الطبيب المعالج وإذا لم تقم بذلك فأنك تعرض صحتك للخطر.

- يجب عليك الاستمرار في أخذ الدواء الخاص بعلاج ضغط الدم المرتفع حتى وإن كنت تشعر أنك معافى وحتى لو كان ضغط دمك طبيعى.

- إذا توقفت عن تعاطي علاج ارتفاع ضغط الدم فإن ضغط الدم سوف يرتفع تدريجياً فجأة مما يؤدي إلى مضاعفات خطيرة.

- لا تتوقف عن أخذ حبوب علاج ضغط الدم المرتفع أو تغير من طريقة العلاج أو تأخذ دواء آخر بدون استشارة طبيبك كما يجب ملاحظة أن الأدوية التي تستعمل في علاج الروماتيزم وآلام المفاصل وآلام العضلات والبرد والكحة والربو الشعبي يمكن أن تحتوى على كميائيات ترفع ضغط الدم.

- من المهم أن تحتفظ بقائمة تضم جميع الأدوية الموصوفة لك مع جرعاتها المحددة.

- يجب أن تعلم الآتى بخصوص الدواء:

أ - وقت أخذ الدواء

ب - جرعة الدواء وكم مرة تأخذ يومياً.

ج - الآثار الجانبية المتوقعة

د - ماذا تفعل إذا حدثت هذه الآثار الجانبية.

٩ - دور العائلة:

- يجب أن تعرف عائلتك إنك تعاني من ضغط الدم المرتفع وذلك لأن هذا المرض قد يصاب به فرد آخر من العائلة نتيجة للعوامل الوراثية ولذلك يجب على كل فرد فى العائلة بلغ من العمر سن العشرين أو أكثر أن يقوم بمتابعة ضغط الدم.

- سوف تساعدك العائلة على اتباع تعليمات طبيبك المعالج

- سوف يذكر أفراد العائلة بمواعيد الدواء

- سوف يستفيد أفراد العائلة إذا اتبعوا النظام الغذائى الموصوف لك.

١٠ - الاسترخاء والراحة النفسية من العوامل الهامة جداً فى علاج ضغط الدم المرتفع.

مارس أى هواية ممتعة لمدة ٢٠ - ٣٠ دقيقة يومياً مثل الرسم - سماع الموسيقى العناية بالزهر والحديقة بالمنزل - صيد السمك - القراءة - فكل هذا يساعد على تقليل التوتر الذهنى والنفسى.

## عزيزى القارىء تذكر:

- إنك تلعب دوراً هاماً فى الحفاظ على قلبك - إن ضغط الدم المرتفع يعتبر مشكلة فقط إذا ترك بدون علاج فلا تنزعج من إصابتك بهذا المرض فهو مرض يمكن علاجه وهو لا يعوقك أو يؤثر فى طبيعة حياتك اليومية أو نوع العمل الذى تؤديه.

- يجب أن يصبح العلاج جزء من روتين يومك، حتى إذا كنت تشعر أنك معافى يجب عليك

أ - مراجعة طبيبك بصفة دورية

ب - اتباع تعليمات طبيبك المعالج

ج - الالتزام بالنظام الغذائى وبرنامج التمرينات الرياضية الموصوفين لك.

د - الإقلاع عن التدخين

هـ - أخذ الدواء الموصوف لك حسب إرشادات طبيبك المعالج



- التدخين مرتبط ارتباط مباشر بحدوث أمراض القلب والصدمات الدماغية.

- التدخين يحد من كمية الأوكسجين فى الدم ويتسبب أيضاً فى تقلص الأوعية الدموية مما يقلل من كمية الدم التى تصل إلى عضلة القلب.

- التدخين يضر بالرقبتين.

٦ - زيادة الوزن - السمنة

- السمنة تساعد على ارتفاع ضغط الدم كما أنها تجعل القلب يعمل بصورة أشد وأيضاً تساعد على ارتفاع نسبة الكوليسترول فى الدم بالإضافة إلى حدوث مرض السكر.

- قلل من نسبة الدهون فى نظام غذائك

- أكثر من الخضروات والفواكه الطازجة

- قم بممارسة التمرينات الرياضية حسب إرشادات الطبيب.

- قم بمتابعة وزنك باستمرار.

٧ - ممارسة التمرينات الرياضية

- إن القلب عبارة عن عضلة فهو يحتاج إلى تمرينات منتظمة لتجعلها قوية وتعمل بكفاءة.

- تؤثر التمرينات الرياضية بصورة ايجابية على معدلات الكوليسترول بالدم

- تساعد التمرينات الرياضية على إقلال الوزن وعلاج السمنة

- إن التمرينات الرياضية تساعد على خفض ضغط الدم ولكن لن تكون هذه التمرينات مجدية إلا إذا كانت تمارس بصورة منتظمة.

- مارس التمرينات الرياضية حوالى نصف ساعة أو أكثر لمدة ثلاثة أيام على الأقل أسبوعياً حتى تساعد على خفض ضغط الدم ومعدلات الكوليسترول فى الدم.

- استشر طبيبك عن نوعية وحجم التمرينات الصحية لك.

٨ - الدواء

- أن أغلب المرضى المصابون بضغط الدم المرتفع يكونون فى حاجة لأخذ دواء بصفة مستمرة.

- الدواء جزء ضرورى من العلاج لذا يجب

نظامك الغذائى.

أغلب الناس يأكلون من ملح الصوديوم أكثر بكثير من احتياجاتهم مما يجعل الجسم يحتفظ بنسبة أكبر من السوائل ويؤدي ذلك إلى ارتفاع ضغط الدم. لذا يجب عليك

أ - الإقلال من استخدام ملح الطعام

ب - الإقلال من استخدام الأغذية المحفوظة «لاحتوائها على نسب عالية من الصوديوم كمادة حافظة».

ج - الابتعاد عن الوجبات الخفيفة كثيرة الملح مثل الشيبسى والبسكويت المالح والمكسرات المملحة والبسطرمة.

د - تجنب أى مصادر للملح مثل الجبن الرومى والزيتون والطرشى والأسماك المحفوظة.

هـ - قراءة الورقة الملصوقة بالأطعمة المختلفة الموجودة بالأسواق للتأكد من نسبة الصوديوم فى هذه الأطعمة.

• يجب ألا يزيد مقدار كلوريد الصوديوم «ملح الطعام» المتناول يومياً عن نصف جرام ملحوظة: يمكنك الاستعاضة عن الملح بعصير الليمون أو إخل لجعل الطعام مستساغاً أو مقبول الطعم.

- الإقلال من السكر والحلويات لأن ذلك يؤدى إلى زيادة الوزن.

- الامتناع عن الأطعمة الغنية بالكوليسترول مثل: اللحم الأحمر واللحوم السمينية مثل الضأن والمخ والكبد والكلوى والسجق والهامبرجر - صفار البيض - البط والأوز والحمام وجلد الطيور والمكرونة المجففة بالبيض أو اللبن أو المواد الدسمة الأخرى كالباشمل - الزبد والسمن والقشدة والألبان الدسمة والآيس كريم والجبن الدسم الجمبرى والاستاكوزة والأسماك عالية الدهون مثل الثعابين والقرايط.

- الامتناع عن المشروبات الغازية والمشروبات ذات السكر العالى.

- الإقلال من الشاي والكاكاو والقهوة والنسكافيه - ويمكن تناول النوعيات الخالية من الكافيين.

- الامتناع عن المشروبات الكحولية بمختلف أنواعها فالكحول يساعد على ارتفاع ضغط الدم. - الاكثار من تناول الأطعمة الغنية بالألياف مثل الخضروات والفواكه الطازجة.

- استخدام زيت الذرة أو عباد الشمس والامتناع عن المكسبات والدهون والأكلات الدسمة.

يسمح بتناول الأطعمة الآتية:

أ - الخبز الأسمر والتوست «بدون ملح»

ب - البلبلة والكورن فليكس.

ج - الأرز المطهى

د - العدس والفول

هـ - اللحم البتلو

و - الدجاج بدون جلد - الديك الرومى - الأرناب ز - بياض البيض

ح - اللبن والزبادى والجبن خالى الدسم

ط - الأسماك منخفضة الدهون مسلوقة أو مشوية ومنزوعة الجلد.

ي - الخضروات والفواكه الطازجة

ك - عصير الفواكه وحساء الخضروات

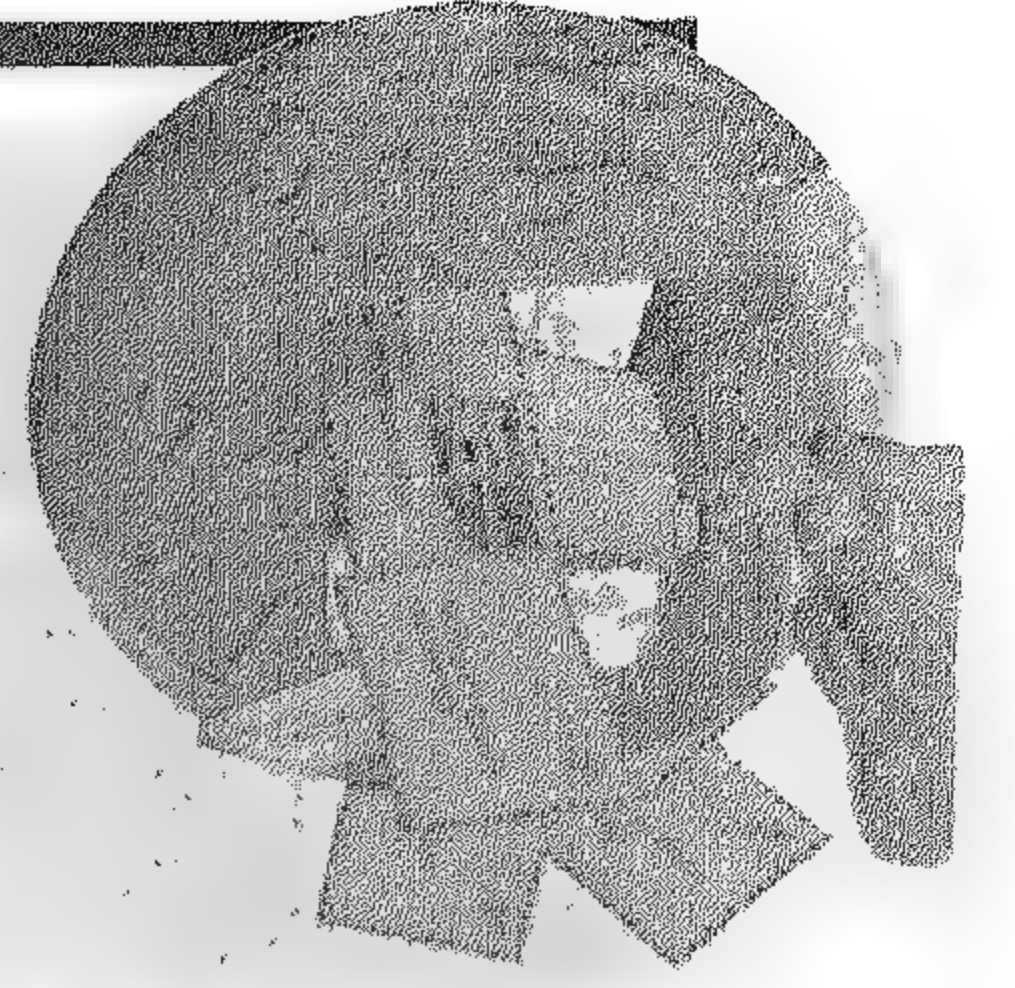
ل - المشروبات الغازية «الدايت»

٥ - التدخين

- إذا كنت مدخن فيجب أن تقلع فوراً عن التدخين



# الجديد في التشريعات الوظيفية



## ينشر في هذا الباب

إعداد : سلوى حسين الرويني  
كبير باحثين بالادارة المركزية للشكاوى  
والتفتيش بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

النصوص الكاملة لأهم ما صدر حديثاً من القوانين والقرارات المتصلة بالشئون الوظيفية وكذا أهم  
الفتاوى وأحكام المحكمة الدستورية وكذا الكتب الدورية الصادرة حديثاً من الجهاز المركزي للتنظيم  
والإدارة.

وذلك من أجل معاونة القائمين بتطبيق قوانين ونظم الخدمة المدنية في مختلف قطاعات الدولة  
على متابعة كل ما هو جديد متعلق بأعمالهم وهي إحدى الرسائل الهامة التي تحرص المجلة على  
تقديمها دائماً في كل عدد.

### أولا القوانين

قانون رقم ١٧ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون  
السلطة القضائية الصادر بالقانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٢  
وقوانين الهيئات القضائية

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب ووافق مجلس الشورى على القانون الآتي نصه،  
وقد أصدرناه:

#### (المادة الأولى)

تستبدل عبارة «سبعين عاماً» بعبارة «ثمان وستين سنة» في كل من  
المواد (٦٩) من القرار رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٢ بإصدار قانون السلطة  
القضائية، (١٢٣) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ بشأن مجلس  
الدولة، (٢٩) من القانون رقم ٧٥ لسنة ١٩٦٣ بشأن تنظيم هيئة  
قضايا الدولة، والمادة (١) من القانون رقم ٨٨ لسنة ١٩٧٢ ببعض  
الأحكام الخاصة بأعضاء النيابة الإدارية، وفي تطبيق أحكام المواد  
(١٣٠) من القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٢ بشأن السلطة القضائية (١٤)  
و (٢٤) من قانون المحكمة الدستورية العليا الصادر بالقانون رقم ٤٨  
لسنة ١٩٧٩.

#### (المادة الثانية)

يسرى حكم المادة السابقة على كل من لم يبلغ سن الثامنة والستين  
في تاريخ العمل بهذا القانون، وكذلك على من بلغ هذا السن وكان باقياً  
في الخدمة في هذا التاريخ بالتطبيق لأحكام قانون السلطة القضائية  
وقوانين الهيئات القضائية المشار إليها في المادة السابقة.

#### (المادة الثالثة)

يستبدل بنص المادتين : ٦٥ و ٦٦ من القرار بقانون رقم ٤٦ لسنة  
١٩٧٢ بإصدار قانون السلطة القضائية، النصان الآتيان:  
مادة ٦٥ :

«تجوز إعادة القضاة إلى الحكومات الأجنبية أو الهيئات الدولية  
بقرار من رئيس الجمهورية، بعد أخذ رأي الجمعية العامة للمحكمة  
التابع لها القاضي أو النائب العام بحسب الأحوال وموافقة مجلس  
القضاء الأعلى، ولا يجوز أن تزيد مدة الإغارة على أربع سنوات  
متصلة.

### أولاً أهم القوانين :

قانون رقم ١٧ / ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون السلطة  
القضائية.

قانون رقم ١٥٥ / ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم  
الصادر بالقانون رقم ١٣٩ / ٨١

قانون ٧٨ / ٢٠٠٧ بزيادة المعاشات العسكرية وتعديل بعض  
أحكام قانون التعاقد التأمين والمعاشات للقوات المسلحة الصادر  
بالقانون رقم ٧٥/٩٠

### ثانياً أهم قرارات رئيس الجمهورية :

- قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٢٠٠٧/١٥٦  
بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٦١/١٠٣ بشأن إعادة تنظيم الأزهر  
والهيئات التي يشملها.

- قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٢٠٠٧/١٦٩ بزيادة  
المعاشات.

- قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٢٠٠٧/١٧٥ بتعديل  
بعض أحكام قرار رئيس الجمهورية ٢٠٠٧/١٦٩ بزيادة المعاشات.

### ثالثاً أهم قرارات رئيس مجلس الوزراء :

قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٠٠٧/١١٠٣ بشأن رفع بدل  
العدوى للعاملين بمصلحة الري المصري بالسودان.

### رابعاً أهم قرارات الوزراء :

- قرار وزارة التربية والتعليم قرار وزارة رقم ٢٠٠٧/١١٧ في  
٢٤/٤/٢٠٠٧ بشأن تنظيم أحوال وإلغاء الامتحانات والحرمان منه.

- قرار وزير الصحة رقم ٢٠٠٧/٢٩٠ بشأن قواعد حركة الأطباء  
المقيمين.

- قرار وزير المالية رقم ٢٠٠٧/٣٩٢ بقواعد صرف العلاوة  
الخاصة الشهرية المقررة وفقاً للقانون رقم ٢٠٠٧/٧٧

### خامساً أحكام المحكمة الدستورية العليا :

الخاص بعدم دستورية ما اشترطته المادة ٧ من القانون رقم ٩٢/٣٠  
لاستحقاق الزيادة في المعاشات التي تقررت اعتباراً من ٩٢/٧/١ من  
الإيجارات والمعاشات التي تقررت اعتباراً من ٩٢/٧/١ من الإيجار  
والمعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجر بين الأساسى والمتغير.

### سادساً أهم الكتب الدورية :

من رقم ٩ إلى ١١



ومع ذلك يجوز أن تزيد المدة على هذا القدر إذا اقتضت ذلك مصلحة قومية يقدرها رئيس الجمهورية.  
مادة ٦٦ :

«تعتبر المدة متصلة في حكم المادتين السابقتين إذا تقابعت أيامها أو فصل بينها فاصل زمني يقل عن خمس سنوات.  
ويجوز شغل وظيفة المعار بدرجةها إذا كانت مدة الاعارة لا تقل عن سنة، فإذا عاد المعار إلى عمله قبل نهاية هذه المدة يشغل الوظيفة الخالية من درجته، أو يشغل درجته الأصلية بصفة شخصية على أن تسوى حالته على أول وظيفة تخلو من درجته.  
وفي جميع الأحوال يجب ألا يترتب على الإعارة أو السندب الإخلال بحسن سير العمل».

#### (المادة الرابعة)

يشترط فيمن يعين معاوناً للنيابة العامة وفي سائر الوظائف المقابلة لها بالهيئات القضائية المشار إليها في المادة الأولى أن يكون حاصلاً على إجازة الحقوق المنصوص عليها في البند ٣ من المادة ٢٨ من قانون السلطة القضائية بتقدير جيد على الأقل، وذلك بالنسبة إلى الوظائف التي يتم شغلها بعد العمل بأحكام هذا القانون.

#### (المادة الخامسة)

ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

يبصم هذا القانون بخاتم الدولة، وينفذ كقانون من قوانينها.  
صدر برئاسة الجمهورية في ٢١ ربيع الآخر سنة ١٤٢٨ هـ  
(الموافق ٨ مايو سنة ٢٠٠٧ م)

حسنى مبارك

الجريدة الرسمية - العدد ١٨ مكرر (أ) ٢٠٠٧/٥/٨

## قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧

### بتعديل بعض أحكام قانون التعليم

### الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه وقد أصدرناه:  
«المادة الأولى»

يضاف إلى قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ باب سابع بعنوان «أعضاء هيئة التعليم» نصوصه كالآتي:

#### الباب السابع

#### أعضاء هيئة التعليم

مادة «٧٠»

تسرى أحكام هذا الباب على جميع المعلمين الذين يقومون بالتدريس أو بالتوجيه الفني أو بالإدارة المدرسية وعلى الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات.

وتسرى أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فيمالم يرد بشأنه نص خاص في هذا الباب.

#### الفصل الأول

#### وظائف المعلمين وما يعادلها والمشاركون في العملية التعليمية

مادة «٧١»

يتكون جدول وظائف المعلمين من الوظائف الآتية:

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| ١ - معلم مساعد | ٢ - معلم         |
| ٣ - معلم أول   | ٤ - معلم أول «أ» |
| ٥ - معلم خبير  | ٦ - كبير معلمين  |

ويصدر باعتماد جدول هذه الوظائف وبطاقات وصفها وإعادة تقييمها وترتيبها قرار من وزير التربية والتعليم يتضمن ما يقابلها من وظائف الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا

وأخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات.  
مادة «٧٢»

مع عدم الإخلال بشروط شغل الوظائف المدنية المنصوص عليها في قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة، يشترط فيمن يشغل وظيفة من وظائف المعلمين اعتباراً من تاريخ العمل بهذا الباب ما يأتي.

١ - أن يكون مقيماً بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول التي تعامل المصريين بالمثل في تولي الوظائف العامة.

ويجوز لوزير التربية والتعليم الاستثناء من هذا الشرط عند التعاقد مع المعلمين الأجانب وفقاً للقواعد التي تبينها اللائحة التنفيذية.

٢ - أن يكون حاصلاً على مؤهل عال تربوي مناسب أو على مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة «إجازة» تأهيل تربوي وتصدر بقرار من وزير التربية والتعليم اشتراطات التأهيل التربوي المطلوب.

ويستثنى من هذا الشرط المعلم المساعد والشاغلون لوظائف تعليمية في تاريخ العمل بهذا الباب.

٣ - أن يجتاز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة.

مادة «٧٣»

يكون شغل وظيفة «معلم مساعد» بالتعاقد لمدة سنتين قابلة للتجديد سنة أخرى بقرار من وزير التربية والتعليم.. ويجب على شاغلها خلال هذه المدة الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة التعليم بالمرحلة التعليمية التي يتقدم لها فإذا لم يحصل على الشهادة خلالها انتهى عقده تلقائياً دون حاجة لأي إجراء.

ويتم التعاقد مع المعلمين المؤقتين الذين يباشرون فعلاً أعمال التعليم في تاريخ العمل بهذا الباب لشغل وظيفة معلم مساعد وذلك متى توافرت فيهم شروط شغل الوظيفة.

ويعين بقرار من المحافظة المختص في وظيفة معلم من أمضى سنة على الأقل في وظيفة معلم مساعد وحصل خلالها على الشهادة المشار إليها، وثبتت صلاحيته للعمل وفقاً للمعايير التي تحددها اللائحة التنفيذية.

ويسرى حكم الفقرة الأولى على الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات المشار إليهم في المادة «٧٠» من هذا القانون الذين يعينون بم عقود مؤقتة.

مادة «٧٤»

يشترط للتعين ابتداء في إحدى وظائف التعليم المشار إليها في المادة «٧٠» من هذا القانون أو للترقية للوظائف الأعلى أو ما يعادلها على النحو المأورد في هذا الباب توافر شروط شغلها والحصول على شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة واجتياز التدريب والاختبارات التي تعقد لهذا الغرض.

مادة «٧٥»

تنشأ أكاديمية تسمى «الأكاديمية المهنية للمعلمين» تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم ويصدر بتنظيمها وبتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية على أن يكون مقرها مدينة القاهرة وتكون لها فروع في مختلف أنحاء الجمهورية وتعمل بالتعاون مع كليات التربية على أن تتولى هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في المادة «٧٤» من هذا القانون.

مادة «٧٦»

دون إخلال بحكم المادة «٧٣» من هذا القانون يكون التعيين أو التعاقد لشغل وظائف التعليم المشار إليها في المادة «٧٠» من هذا القانون من خلال إعلان واسع الانتشار يوجه للجميع وبما يكفل تكافؤ الفرص ويتم ترتيب من يجتازون اختبار شغل الوظيفة والمفاضلة بينهم بمراعاة مؤهلاتهم وخبراتهم، وتنظم اللائحة التنفيذية وسائل الإعلان وقواعد الترتيب والمفاضلة.

مادة «٧٧»

لا يجوز نقل شاغلي وظائف المعلمين من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تالية إلا بعد استيفاء الشروط الخاصة بالمهارات والمعارف والمتطلبات الفنية التي يصدر بتحديدها قرار من وزير التربية والتعليم وبعد الحصول على شهادة الصلاحية المقررة للمرحلة التي يتم الانتقال إليها.

مادة «٧٨»

يتكون جدول وظائف التوجيه من وظائف: موجه وتعاذل وظيفة معلم أول «أ» وموجه أول وتعاذل وظيفة معلم خبير وموجه عام



وتعادل وظيفة كبير معلمين.

ويتم اختيار شاغلي وظائف موجه من بين من يشغلون وظيفة معلم أول «أ».

كما يتم اختيار شاغلي وظائف موجه أول وموجه عام من الوظيفة الأدنى مباشرة من وظائف التوجيه بشرط توافر الشروط المطلوبة للترقية والمنصوص عليها في المادة «٨١» من هذا القانون.

ويشترط للترقية بين وظائف التوجيه اجتياز الاختبارات التي تقيس المتطلبات التي تحددها اللائحة التنفيذية والتي تبين تمكن الموجه في مجال تخصصه الأكاديمي وذلك على النحو الذي تحدده الأكاديمية المهنية للمعلمين.

وتحدد اللائحة التنفيذية أعباء العمل ونسب وظائف التوجيه إلى وظائف التعليم

**مادة «٧٩»:**

يتم اختيار شاغلي وظيفة مدير ووكيل المدرسة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة «معلم أول» «أ» على الأقل وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الاختيار ويكون لكل مدرسة مدير ووكيل أو أكثر بحسب عدد الفصول والمراحل التعليمية بها ووفق احتياجات الإدارة المدرسية على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية.

**مادة «٨٠»:**

تحدد اللائحة التنفيذية معايير ملزمة للأداء التعليمي للمخاطبين بأحكام هذا الباب وأعبائهم التعليمية وساعاتها بمختلف مستوياتهم ووظائفهم ويراعي عند إعدادهم عدم التفرقة بين الوظائف المختلفة.

كما تحدد اللائحة نظاما يكفل تقويم كفاية أداء شاغلي وظائف التعليم والتوجيه ووظائف الإدارة التي يشغلها معلمون بما يتفق وطبيعة نشاطها وأهدافها.

ويكون تقويم الأداء بمرتبة كفاء وفوق المتوسط ومتوسط ودون المتوسط وضعيف ويعتمد في وضع هذا التقرير بنظم المتابعة والتقويم المستندة على معايير الأداء ونتائج تقويم أداء تلاميذ المعلم، ودرجة مشاركته في تحسين مستوى أداء العمل بالمدرسة والشهادات والدرجات العلمية التي يحصل عليها والدورات التدريبية التي يجتازها والمؤتمرات التي يحضرها بما يؤدي إلى رفع مستواه وتحسين مستوى أدائه.

وتحدد اللائحة التنفيذية القواعد والإجراءات والاسس التي تتبع في وضع تقرير تقويم الأداء كما تحدد اللائحة التنفيذية الإجراءات اللازمة لرفع كفاءة من يحصل على تقرير تقويم أداء بمرتبة دون المتوسط أو ضعيف.

وتعتبر خدمة من يحصل على تقرير تقويم أداء متساو بمرتبة ضعيف منتهية بقوة القانون.

وتشكل لجنة بقرار من المحافظ المختص تضم عناصر قانونية وإدارية وفنية وممثل عن نقابة المعلمين لتلقى وفحص التظلمات من تقارير تقويم الأداء وترفع هذه اللجنة توصياتها للمحافظ لاتخاذ ما يراه.

**مادة «٨١»:**

يشترط للترقية إلى الوظائف المنصوص عليها في المادة «٧١» من هذا القانون الآتي:

١ - استيفاء شروط شغل الوظيفة المرقى إليها على النحو المبين ببطاقة الوصف الخاصة بها.

٢ - قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة الأدنى مباشرة.

أو ما في مستواها وفقا للقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم.

٣ - الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة الوظيفة المرقى إليها.

٤ - الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على النظر في الترقية.

وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات الترقية.

**مادة «٨٢»:**

يكون نقل شاغلي الوظائف المنصوص عليها في هذا الباب بين المحافظات بقرار من وزير التربية والتعليم بالتنسيق مع المحافظ المختص وبعد أخذ رأي لجنة للموارد البشرية تشكل بقرار من الوزير لهذا الغرض.

**مادة «٨٣»:**

يحدد المحافظ المختص أيام العمل في الأسبوع ومواقبته وفقا لمقتضيات الصالح العام.

ويكون الترخيص لشاغلي الوظائف المنصوص عليها في هذا الباب من العاملين بالمدارس بإجازات اعتيادية أثناء العطلة الصيفية على النحو التالي:

- المعلم والمعلم الأول ثلاثون يوما

- المعلم الأول «أ» خمسة وثلاثون يوما.

- المعلم الخبير أربعون يوما.

- كبير المعلمين خمسة وأربعون يوما.

واستثناء من ذلك يجوز الترخيص بالحصول على الإجازات الاعتيادية أثناء العام الدراسي وذلك بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.

وفي جميع الأحوال يجب أن يحصل المعلم على ثلثي إجازاته الاعتيادية سنويا على الأقل كما يجب تصفية رصيد الإجازات المتبقى قبل مرور ثلاث سنوات فإذا لم يحصل عليها لحاجة العمل التي تقدرها السلطة المختصة استحق المقابل النقدي عنها.

## الفصل الثاني

### المعاملة المالية للمعلمين

**مادة «٨٤»:**

تحدد أجور الوظائف المنصوص عليها بهذا الباب وفقا للجدول المرافق لهذا القانون.

**مادة «٨٥»:**

يصدر رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض وزير التربية والتعليم قرارا بنظام حوافز الأداء وحوافز الإدارة وحوافز التميز العلمي للحاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا أو درجتي الماجستير أو الدكتوراة في مجالات العمل التعليمي أو التربوي.

ونظام منح مقابل أعباء الوظيفة ومقابل ساعات العمل الإضافية ومقابل التشجيع على العمل بوظائف أو مناطق معينة وأداء النفقات التي يتحملها شاغلو الوظائف التعليمية في سبيل تأدية أعمال هذه الوظائف.

**مادة «٨٦»:**

يمنح شاغلو وظائف التعليم المنصوص عليها في هذا الباب حافز للأداء المتميز يصدر به قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض وزير التربية والتعليم ويحدد القرار نسبة الحافز وشروط وضوابط منحه.

ولا يجوز أن يزيد عدد من يمنحون هذا الحافز كل عام على ١٠٪ من شاغلي الوظائف المشار إليها في كل إدارة تعليمية.

**مادة «٨٧»:**

لوزير التربية والتعليم أو المحافظ المختص أن يأمر بإجراء التحقيق مع أي من شاغلي الوظائف المنصوص عليها بهذا القانون إذا ما نسب إليه ارتكاب أية مخالفة تأديبية، وفي هذه الحالة يكون التصرف في التحقيق سواء بالحفظ أو بتوقيع الجزاء المناسب أو بالإحالة إلى المحاكمة التأديبية بقرار من الوزير أو المحافظ بحسب الأحوال.

**مادة «٨٨»:**

تنتهي خدمة شاغل الوظيفة بأحد الأسباب المبينة بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة بمراعاة أحكام قانون التأمين الاجتماعي ومع ذلك في حالة بلوغ سن الستين في الفترة من أول أكتوبر إلى آخر أغسطس فإنه يبقى في الخدمة حتى هذا التاريخ دون أن تحسب هذه المدة في تقدير المعاش أو المكافأة.

**مادة «٨٩»:**

يمنح شاغلو وظائف التعليم المشار إليها في المادة «٧٠» من هذا القانون الموجودون بالخدمة في تاريخ العمل بهذا الباب أو الذين سيعينون مستقبلا بدل معلم وقدره ٥٠٪ من أساسى الأجر وتسرى عليهم العلاوة السنوية المقررة وكل زيادة في الأجور تمنح للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة وتتم ترقيتهم للدرجة المالية الأعلى وفقا للأحكام المنصوص عليها بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة وتطبق عليهم الأحكام الأخرى الواردة بهذا الباب.

ويصدر قرار من وزير التربية والتعليم بتحديد الوظائف المقابلة لوظائف المعلمين الواردة بالجدول المرافق.



# قانون رقم ٧٨ لسنة ٢٠٠٧ بزيادة المعاشات العسكرية وتعديل بعض أحكام قانون التقاعد والتأمين والمعاشات للقوات المسلحة الصادر بالقانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٥

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه وقد أصدرناه:

«المادة الأولى»

تزداد بنسبة «١٠٪» المعاشات المستحقة في ٢٠٠٧/٦/٣٠ وفقا لأحكام قانون التقاعد والتأمين والمعاشات للقوات المسلحة الصادر بالقانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٥.

وتعتبر هذه الزيادة جزءا من المعاش وتسرى في شأنها جميع أحكامه وذلك بمراعاة ما يأتي:

١ - تحسب الزيادة على أساس المعاش المستحق لصاحب المعاش أو المستحقين من معاش الراتب الأصلي وإعانات وزيادات هذا المعاش، وذلك عدا إعانة العجز الكلي المنصوص عليها في المادة الثانية عشرة من القانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ بتعديل بعض أحكام قانون التقاعد والتأمين والمعاشات للقوات المسلحة الصادر بالقانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٥.

٢ - يكون الحد الأقصى للزيادة في حدود الزيادة المستحقة على المعاش الأصلي مضافا إليه الزيادات المستحقة على المعاش حتى تاريخ العمل بهذا القانون بما لا يجوز الزيادة المقررة للمعاملين بأحكام قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ والقرارات المنفذة له، وذلك باستثناء معاشات المصابين أو الشهداء في العمليات الحربية.

مع عدم الإخلال بالحد الأدنى لهذه الزيادة.

٣ - تستحق هذه الزيادة بالإضافة للحدين الأدنى والأقصى للمعاش.

٤ - توزع الزيادة بين المستحقين بنسبة أنصبتهم بافتراض وفاة صاحب المعاش في ٢٠٠٧/٦/٣٠.

٥ - تستبعد إعانة غلاء المعيشة المقررة بمقتضى قرارى مجلس الوزراء الصادرين في ١٩٥٠/٢/١٩، ١٩٥٣/٦/٣٠ من المجموع المشار إليه في البند «١» عند توزيع أو رد المعاش على المستحقين، وتستحق لهم وفقا للقواعد المنصوص عليها في هذين القرارين.

«المادة الثانية»

يستبدل بنص المادة الثانية «فقرة أولى» من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٨٤ بتعديل بعض أحكام قانون التقاعد والتأمين والمعاشات للقوات المسلحة الصادر بالقانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٥ النص الآتي:

«المادة الثانية «فقرة أولى»

يقطع احتياطي معاش إضافي من الفئات المنصوص عليها في البندين «أ، ب».

من المادة «١» من قانون التقاعد والتأمين والمعاشات للقوات المسلحة الصادر بالقانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٥ بنسبة «٩٪» شهريا من العناصر الآتية:

«أ» بدل طبيعة العمل والبدلات الأخرى التي تعتبر عنصرا من عناصر أجر الاشتراك المتغير وفقا لأحكام قانون التأمين الاجتماعي، وما زاد عن الحد الأقصى للأجر الأساسي.

«ب» بدل الجهود الإضافية بفئة المنطقة المركزية.

«ج» علاوات أركان حرب التخصصية والوظيفية والتشكيل والعلمية والتدريس حسب الأحوال.

«د» العلاوة الخاصة المقررة بالقانون رقم ٨٩ لسنة ٢٠٠٣ اعتبارا من ٢٠٠٣/٧/١.

«هـ» العلاوة الخاصة المقررة بالقانون رقم ٨٦ لسنة ٢٠٠٤ اعتبارا من ٢٠٠٤/٧/١.

«و» العلاوة الخاصة المقررة بالقانون رقم ٩٢ لسنة ٢٠٠٥ اعتبارا من ٢٠٠٥/٧/١.

ويمتخ شاغلو وظائف المعلمين المشار إليها في المادة «٧٠» من هذا القانون وبقرار من وزير التربية والتعليم طبقا للفقرة السابقة بدل اعتماد بنسبة تتراوح ما بين ٥٠٪ إلى ١٥٠٪ من الأجر الأساسي على النحو المبين بالجدول المرفق وذلك عند نقلهم من الوظائف المشار إليها في الفقرة الأولى من هذه المادة لشغل وظائف المعلمين بعد استيفائهم متطلبات الشغل والاعتماد المقررة لها، مع احتفاظهم بصفة شخصية بالأجور التي يتقاضونها ولو تجاوزت نهاية الأجر المقررة للوظائف المنقولين إليها وبحيث يبدأ في التطبيق في موعد لا يتجاوز ٢٠٠٨/٧/١.

ويكون ترتيب الأقدمية بين المنقولين إلى وظيفة واحدة بحسب أوضاعهم السابقة في حالة استيفائهم الشروط والمطلوبات في ذات التاريخ.

«المادة الثانية»

يستبدل بنص المادة «١٢» من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، النص الآتي:

مادة «١٢»: «يشكل على مستوى كل مدرسة وكل إدارة ومديرية تعليمية وعلى مستوى الجمهورية مجلس يسمى مجلس الأمناء والآباء والمعلمين».

كما يجوز أن تشكل في كل من هذه المستويات مجالس لاتحاد الطلاب ويصدر بتشكيل هذه المجالس وتحديد اختصاصاتها قرار من وزير التربية والتعليم.

«المادة الثالثة»

تضاف فقرة جديدة إلى المادة «٤٢» من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ نصها الآتي:

«ويسمح للطلاب الذي استنفذ مرات الرسوب في دبلوم الدراسة الفنية المتقدمة نظام السنوات الخمس بدخول امتحان دبلوم الدراسة الفنية نظام السنوات الثلاث وفقا للأحكام المنصوص عليها في المادة «٣٦» من هذا القانون».

«المادة الرابعة»

تلغى المواد أرقام ١٣، ٤٦، ٤٧، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣ من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١.

«المادة الخامسة»

يصدر رئيس مجلس الوزراء اللائحة التنفيذية للباب السابع المضاف بمقتضى هذا القانون خلال ستة أشهر من تاريخ العمل به، وإلى أن تصدر هذه اللائحة يستمر العمل بالقرارات القائمة.

«المادة السادسة»

ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره يصم هذا القانون بخاتم الدولة وينفذ كقانون من قوانينها.

صدر برئاسة الجمهورية في ٦ جمادى الآخر سنة ١٤٢٨ هـ - الموافق ٢١ يونية سنة ٢٠٠٧ م.

## جدول معادلة وظائف التعليم

الوظيفة	الدرجة المالية	المدد البيئية	بدل الاعتماد%
التعليمية	المعادلة	-	-
كبير معلمين	العالية	٥ سنوات	١٥٠٪
معلم خبير	مدير عام	٥ سنوات	١٢٥٪
معلم أول «أ»	الأولى	٥ سنوات	١٠٠٪
معلم أول	الثانية	٥ سنوات	٧٥٪
معلم	الثالثة «أقدمية	٣ سنوات	٥٠٪
	سنتين»		
معلم مساعد	الثالثة	-	-



بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فيما لم يرد بشأنه نص خاص.

#### مادة ٩٣ مكرراً (٢):

يتكون جدول وظائف المعلمين بالمعاهد الأزهرية من الوظائف الآتية:

- ١- معلم مساعد.
- ٢- معلم.
- ٣- معلم أول.
- ٤- معلم أول (أ).
- ٥- معلم خبير.
- ٦- كبير معلمين.

ويصدر باعتماد جدول هذه الوظائف وبطاقات وصفها وإعادة تقييمها وترتيبها قرار من شيخ الأزهر ويتضمن ما يقابلها من وظائف الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وإخصائي التكنولوجيا وإخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات.

#### مادة ٩٣ مكرراً (٣):

مع عدم الإخلال بشروط شغل الوظائف المدنية المنصوص عليها في قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة، يشترط فيمن يشغل وظيفة من وظائف المعلمين بالمعاهد الأزهرية ما يأتي:

- ١- أن يكون متمتعاً بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول التي تعامل المصريين بالمثل في تولي الوظائف العامة.
- ويجوز لشيخ الأزهر الاستثناء من هذا الشرط عند التعاقد مع المعلمين من غير المصريين وفقاً للقواعد التي تبينها اللائحة التنفيذية.
- ٢- أن يكون حاصلًا على مؤهل عال تربوي مناسب، أو على مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة (إجازة) تأهيل تربوي وتصدر بقرار من شيخ الأزهر اشتراطات التأهيل التربوي المطلوب.
- ويستثنى من هذا الشرط معلم القرآن الكريم والشاغلون لوظائف تعليمية في تاريخ العمل بالأحكام المضافة كما يستثنى المعلم المساعد من شرط المؤهل التربوي.
- ٣- أن يجتاز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة.

#### مادة ٩٣ مكرراً (٤):

يكون شغل وظيفة «معلم مساعد» بالتعاقد لمدة سنتين قابلة للتجديد سنة أخرى بقرار من شيخ الأزهر، ويجب على شاغلها خلال هذه المدة الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة مهنة التعليم بالمرحلة التعليمية الأزهرية التي يتقدم لها فإذا لم يحصل على الشهادة خلالها انتهت عقده تلقائياً دون حاجة لأي إجراء.

ويتم التعاقد مع المعلمين المؤقتين الذين يباشرون فعلاً أعمال التعليم لشغل وظيفة «معلم مساعد»، وذلك متى توافرت فيهم شروط شغل الوظيفة.

ويعين بقرار من شيخ الأزهر في وظيفة معلم من أمضى سنة على الأقل في وظيفة معلم مساعد، وحصل خلالها على الشهادة المشار إليها، وثبتت صلاحيته للعمل وفقاً للمعايير التي تحددها اللائحة التنفيذية.

ويسرى حكم الفقرة الأولى على الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وإخصائي التكنولوجيا وإخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات بالمعاهد الأزهرية الذين يعينون بعقود مؤقتة.

#### مادة ٩٣ مكرراً (٥):

يشترط للتعيين ابتداء في إحدى وظائف التعليم المشار إليها في المادة ٩٣ مكرراً (٢)، أو للترقية للوظائف الأعلى أو ما يعادلها توافر شروط شغلها والحصول على شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة من الأكاديمية المهنية للمعلمين المنصوص عليها بالمادة (٧٥) من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ واجتياز التدريب والاختبارات التي تعقد لهذا الغرض.

#### مادة ٩٣ مكرراً (٦):

دون إخلال بحكم المادة ٩٣ مكرراً (٤) يكون التعيين أو التعاقد لشغل وظائف التعليم المشار إليها في المادة ٩٣ مكرراً (٢) من خلال إعلان واسع الانتشار يوجه للجميع وبما يكفل تكافؤ الفرص، ويتم ترتيب من يجتازون اختبار شغل الوظيفة والمفاضلة بينهم بمراعاة مؤهلاتهم وخبراتهم، وتنظم اللائحة التنفيذية وسائل الإعلان وقواعد الترتيب والمفاضلة.

#### مادة ٩٣ مكرراً (٧):

لا يجوز نقل شاغلي وظائف المعلمين من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تالية إلا بعد استيفاء الشروط الخاصة بالمهارات والمعارف والمتطلبات

«ن» العلاوة الخاصة المقررة بالقانون رقم ٨٥ لسنة ٢٠٠٦ اعتباراً من ٢٠٠٦/٧/١.

«ح» العلاوة الخاصة المقررة اعتباراً من ٢٠٠٧/٧/١.

#### المادة الثانية:

يراعى في شأن العلاوة الخاصة المقررة اعتباراً من ٢٠٠٧/٧/١ ما يلي:

١- تضاف إلى أجر الاشتراك الأساسي في القانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٥ المشار إليها.

وذلك اعتباراً من التاريخ المحدد لضمها إلى الأجر الأساسي وفقاً للقانون الصادر بمنحها.

٢- لا يستحق المعاش الإضافي عن هذه العلاوة الخاصة لحالات استحقاق المعاش التي تنشأ اعتباراً من تاريخ ضمها للأجر الأساسي.

#### المادة الرابعة:

تزداد معاشات المصابين أو الشهداء في العمليات الحربية بنسبة «١٪» سنوياً حتى بلوغ سن التقاعد للرتبة أو الدرجة الأصلية حقيقة أو حكماً وتعتبر كل زيادة جزءاً من المعاش عند تحديد مبلغ الزيادة التالية.

ويسرى حكم هذه المادة على الحالات السابقة على تاريخ العمل بهذا القانون وذلك دون صرف فروق مالية عن الماضي.

#### المادة الخامسة:

ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ويعمل به اعتباراً من ٢٠٠٧/٦/٣٠.

يبصم هذا القانون بخاتم الدولة وينفذ كقانون من قوانينها. صدر برئاسة الجمهورية في ٢٠ جمادى الأولى سنة ١٤٢٨ هـ الموافق ٦ يونيه سنة ٢٠٠٧.

#### ثانياً: قرارات رئيس الجمهورية

#### قرار رئيس جمهورية مصر العربية

#### بالقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧

#### بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها

#### رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على الدستور

وعلى القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها

وعلى قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨

وعلى القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

وعلى قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وبعد موافقة مجلس الوزراء

#### قرر

#### القانون الآتي نصه

#### (المادة الأولى)

يستبدل بعنوان الباب الخامس الوارد بالقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، العنوان الآتي:

#### «المعاهد الأزهرية وأعضاء هيئة التعليم»

#### (المادة الثانية)

يضاف إلى الباب الخامس من القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ المشار إليه، المواد الآتية:

#### مادة ٩٣ مكرراً (١):

تسرى أحكام هذه المادة وما بعدها على جميع المعلمين الذين يقومون بالتدريس أو التوجيه أو التفتيش الفني أو بإدارة المعاهد الأزهرية وعلى الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وإخصائي التكنولوجيا وإخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات بها.

وتسرى أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر



الفنية التي يصدر بتحديد لها قرار من شيخ الأزهر، وبعد الحصول على شهادة الصلاحية المقررة للمرحلة التي يتم الانتقال إليها.

#### مادة ٩٣ مكرراً (٨):

يتكون جدول وظائف التوجيه من وظائف: موجه وتعالد وظيفة معلم أول (أ) وموجه أول وتعالد وظيفة معلم خبير، وموجه عام وتعالد وظيفة كبير معلمين.

ويتم اختيار شاغلي وظائف موجه أول وموجه عام من الوظيفة الأدنى مباشرة من وظائف التوجيه بشرط توافر الشروط المطلوبة للترقية والمنصوص عليها في المادة ٩٣ مكرراً (١١).

ويشترط للترقية بين وظائف التوجيه اجتياز الاختبارات التي تقاس المتطلبات التي تحددها اللائحة التنفيذية والتي تبين تمكن الموجه في مجال تخصصه الأكاديمي، وذلك على النحو الذي تحدده الأكاديمية المهنية للمعلمين.

وتحدد اللائحة التنفيذية أعباء العمل ونسب وظائف التوجيه إلى وظائف التعليم.

#### مادة ٩٣ مكرراً (٩):

يتم اختيار شاغلي وظيفة شيخ معهد ووكيل معهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة «معلم أول (أ)» على الأقل، وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الاختيار ويكون لكل معهد شيخ ووكيل أو أكثر بحسب عدد الفصول والمراحل التعليمية بها ووفق احتياجات إدارة المعهد الأزهرى على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية.

#### مادة ٩٣ مكرراً (١٠):

تحدد اللائحة التنفيذية معايير ملزمة للأداء التعليمي لمن نصت عليهم المادة ٩٣ مكرراً (١) وأعبائهم التعليمية وساعاتها بمختلف مستوياتهم ووظائفهم ويراعى عند إعدادها عدم التفرقة بين الوظائف المختلفة.

كما تحدد اللائحة نظاماً يكفل تقييم كفاية أداء شاغلي وظائف التعليم والتوجيه ووظائف الإدارة التي يشغلها معلمون بما يتفق وطبيعة نشاطها وأهدافها.

ويكون تقييم الأداء بمرتبة كفاء، وفوق المتوسط، ومتوسط، ودون المتوسط وضعيف. ويعتد في وضع هذا التقرير، بنظم المتابعة والتقييم المستندة على معايير الأداء.

ونتائج تقييم أداء تلاميذ المعلم، ودرجة مشاركته في تحسين مستوى أداء العمل بالمعهد، والشهادات والدرجات العلمية التي يحصل عليها والدورات التدريبية التي يجتازها والمؤتمرات التي يحضرها بما يؤدي إلى رفع مستواه، وتحسين مستوى أدائه.

وتحدد اللائحة التنفيذية القواعد والإجراءات والأسس التي تتبع في وضع تقرير تقييم الأداء.

كما تحدد اللائحة التنفيذية الإجراءات اللازمة لرفع كفاءة من يحصل على تقرير تقييم أداء بمرتبة دون المتوسط أو ضعيف.

وتعتبر خدمة من يحصل على تقرير تقييم أداء متتاليين بمرتبة ضعيف منتهية بقوة القانون.

وتشكل لجنة بقرار من شيخ الأزهر بكل منطقة أزهريّة تضم عناصر قانونية وإدارية وفنية وتعليمية لتلقى وفحص التظلمات من تقارير تقييم الأداء، وترفع هذه اللجنة توصياتها لشيخ الأزهر لاتخاذ ما يراه.

#### مادة ٩٣ مكرراً (١١):

يشترط للترقية إلى الوظائف المنصوص عليها في المادة ٩٣ مكرراً (٢)، الآتي:

١- استيفاء شروط الوظيفة المرقى إليها على النحو المبين ببطاقة الوصف الخاصة بها.

٢- قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة، الأدنى مباشرة، أو ما في مستواها وفقاً للقواعد التي يصدر بها قرار من شيخ الأزهر.

٣- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة الوظيفة المرقى إليها.

٤- الحصول على تقرير تقييم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على النظر في الترقية.

وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات الترقية.

#### مادة ٩٣ مكرراً (١٢):

يكون نقل شاغلي الوظائف بين المناطق الأزهريّة بقرار من شيخ

الأزهر بناء على عرض رئيس قطاع المعاهد الأزهريّة.

#### مادة ٩٣ مكرراً (١٣):

يحدد شيخ الأزهر أيام العمل في الأسبوع ومواقبته وفقاً لمقتضيات الصالح العام.

ويكون الترخيص لشاغلي الوظائف بإجازات اعتيادية أثناء العطلة الصيفية، على النحو التالي:

- المعلم والمعلم الأول ثلاثون يوماً.

- المعلم الأول (أ) خمسة وثلاثون يوماً.

- المعلم الخبير أربعون يوماً.

- كبير المعلمين خمسة وأربعون يوماً.

واستثناء من ذلك يجوز الترخيص بالحصول على الإجازات الاعتيادية أثناء العام الدراسي، وذلك بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.

وفي جميع الأحوال يجب أن يحصل المعلم على ثلثي إجازته الاعتيادية سنوياً على الأقل كما يجب تصفية رصيده الإجازات المتبقية قبل مرور ثلاث سنوات فإذا لم يحصل عليها لحاجة العمل التي تقدرها السلطة المختصة استحق المقابل النقدي عنها.

#### مادة ٩٣ مكرراً (١٤):

تحدد أجور الوظائف المنصوص عليها بهذا الباب وفقاً للجدول المرافق لهذا القانون.

#### مادة ٩٣ مكرراً (١٥):

يصدر رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض شيخ الأزهر قراراً بنظام حوافز الأداء وحوافز الإدارة وحافز التميز العلمي لل حاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا أو درجتى الماجستير أو الدكتوراه في مجالات العمل التعليمي أو التربوي ونظام منح مقابل أعباء الوظيفة ومقابل ساعات العمل الإضافية ومقابل التشجيع على العمل بوظائف أو مناطق معينة وأداء النفقات التي يتحملها شاغلو الوظائف التعليمية، في سبيل تأدية أعمال هذه الوظائف.

#### مادة ٩٣ مكرراً (١٦):

يمنح شاغلو وظائف التعليم، حافزاً للأداء المتميز يصدر به قرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض شيخ الأزهر، ويحدد القرار نسبة الحافز وشروط وضوابط منحه.

ولا يجوز أن يزيد عدد من يمنحون هذا الحافز كل عام على ١٠٪ من شاغلي الوظائف المشار إليها في كل منطقة أزهريّة.

#### مادة ٩٣ مكرراً (١٧):

تنتهي خدمة شاغل الوظيفة بأحد الأسباب المبينة بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة بمراعاة أحكام قانون التأمين الاجتماعي ومع ذلك في حالة بلوغ السن القانونية المقررة لترك الخدمة في الفترة من أول أكتوبر إلى آخر أغسطس فإنه يبقى في الخدمة حتى هذا التاريخ دون أن تحسب هذه المدة في تقدير المعاش أو المكافأة.

#### مادة ٩٣ مكرراً (١٨):

يمنح شاغلو وظائف التعليم المشار إليها في المادة ٩٣ مكرراً (٢) الموجودون بالخدمة أو الذين سيعينون مستقبلاً بدل معلم وقدره ٥٠٪ من أساسى الأجر، وتسرى عليهم العلاوة السنوية المقررة، وكل زيادة في الأجر تمنح للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة، وتتم ترقيتهم للدرجة المالية الأعلى وفقاً للأحكام المنصوص عليها بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة، وتطبق عليهم الأحكام الأخرى الواردة بالمادة ٩٣ مكرراً (١) وما بعدها.

ويصدر قرار من شيخ الأزهر بتحديد الوظائف المقابلة لوظائف المعلمين الواردة بالجدول المرفق.

ويمنح شاغلو وظائف المعلمين المشار إليها في المادة ٩٣ مكرراً (٢) بقرار من شيخ الأزهر طبقاً للفقرة السابقة بدل اعتماد بنسبة تتراوح ما بين ٥٠٪ إلى ١٥٠٪ من الأجر الأساسى، على النحو المبين بالجدول المرافق، وذلك عند نقلهم من الوظائف المشار إليها في الفقرة الأولى من هذه المادة لشغل وظائف المعلمين بعد استيفائهم متطلبات الشغل والاعتماد المقررة لها، مع احتفاظهم بصفة شخصية بالأجور التي يتقاضونها ولو تجاوزت نهاية الأجر المقرر للوظائف المنقولين إليها، وبحيث يبدأ في التطبيق في موعد لا يتجاوز ٢٠٠٨/٧/١.

ويكون ترتيب الأقدمية بين المنقولين إلى وظيفة واحدة بحسب



أوضاعهم السابقة في حالة استيفائهم الشروط والمتطلبات في ذات التاريخ.

#### (المادة الثالثة)

تضاف مادة جديدة برقم ٩٠ مكرراً (١) إلى القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، نصها الآتي:

#### مادة ٩٠ مكرراً (١):

«يشكل على مستوى كل معهد وكل منطقة أزهريّة وعلى مستوى الجمهورية مجلس يسمى «مجلس الأمراء والآباء والمعلمين» كما يجوز أن تشكل في كل من هذه المستويات مجالس لاتحاد الطلاب ويصدر بتشكيل هذه المجالس وتحديد اختصاصاتها قرار من شيخ الأزهر».

#### (المادة الرابعة)

تطبق أحكام هذا القرار بقانون على ما أضيف من مواد للباب الخامس من القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها.

#### (المادة الخامسة)

يصدر رئيس مجلس الوزراء اللائحة التنفيذية لهذا القرار بقانون خلال ستة أشهر من تاريخ العمل به، وإلى أن تصدر هذه اللائحة يستمر العمل بالقرارات القائمة.

#### (المادة السادسة)

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية، وتكون له قوة القانون، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

صدر برئاسة الجمهورية في ٣ رجب سنة ١٤٢٨ هـ  
(الموافق ١٧ يولييه سنة ٢٠٠٧ م)

حسنى مبارك

#### جدول معادلة وظائف التعليم

١. الجريدة الرسمية - العدد ٢٨ مكر (ب) في ١٧ يولية سنة ٢٠٠٧

#### جدول

#### معادلة وظائف التعليم

الوظيفة التعليمية	الدرجة المالية المعادلة	المدد البينية	بدل الاعتماد
كبير معلمين	العالية	-	١٥٠٪
معلم خبير	مدير عام	٥ سنوات	١٢٥٪
معلم أول (أ)	الأولى	٥ سنوات	١٠٠٪
معلم أول	الثانية	٥ سنوات	٧٥٪
معلم	الثالثة (ألمدية سنتين)	٥ سنوات	٥٠٪
معلم مساعد	الثالثة	سنة	-

#### قرار رئيس جمهورية مصر العربية

#### رقم ١٦٩ لسنة ٢٠٠٧ بزيادة المعاشات

رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على الدستور؛

وعلى القانون رقم ٧١ لسنة ١٩٦٤ في شأن منح معاشات ومكافآت استثنائية؛

وعلى قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥؛

وعلى قانون التأمين الاجتماعي على أصحاب الأعمال ومن في حكمهم الصادر بالقانون رقم ١٠٨ لسنة ١٩٧٦؛

وعلى قانون التأمين الاجتماعي على العاملين المصريين في الخارج الصادر بالقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٧٨؛

وعلى القانون رقم ٩٣ لسنة ١٩٨٠ بتعديل بعض أحكام قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥

وعلى القانون بالعلاوة الخاصة اعتباراً من ٢٠٠٧/٧/١

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٢٢ لسنة ٢٠٠٥ بتحديد الوزير المختص بتنفيذ قانون التأمين الاجتماعي.

وعلى مذكرة وزير المالية

قرر:

#### (المادة الأولى)

تزداد بنسبة (١٠٪) اعتباراً من ٢٠٠٧/٧/١ المعاشات المستحقة قبل هذا التاريخ وفقاً لأحكام القوانين التالية:

١ - القانون رقم ٧١ لسنة ١٩٦٤ في شأن منح معاشات ومكافآت استثنائية.

٢ - قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥

٣ - قانون التأمين الاجتماعي على أصحاب الأعمال ومن في حكمهم الصادر بالقانون رقم ١٠٨ لسنة ١٩٧٦

٤ - قانون التأمين الاجتماعي على العاملين المصريين في الخارج الصادر بالقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٧٨

٥ - القانون رقم ٩٣ لسنة ١٩٨٠ بتعديل بعض أحكام قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥

ويراعى بشأن هذه الزيادة ما يلي:

١ - يقصد بالمعاش الذي تحسب على أساسه الزيادة بالنسبة للمعاملين بقانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ معاش الأجر الأساسي وزياداته.

٢ - تكون الزيادة بحد أقصى ستون جنيهاً شهرياً.

٣ - لا تسري هذه الزيادة على معاش العجز الجزئي الذي لم يؤد إلى إنهاء الخدمة.

#### (المادة الثانية)

يتحمل صندوق التأمين الاجتماعي بالأعباء المالية المترتبة على تنفيذ أحكام هذا القرار ويصدر وزير المالية قراراً بالقواعد المنفذة لأحكامه.

#### (المادة الثالثة)

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية، ويعمل به اعتباراً من ٢٠٠٧/٧/١

صدر برئاسة الجمهورية في ٦ جمادى الأولى سنة ١٤٢٨ هـ  
(الموافق ٢٣ مايو سنة ٢٠٠٧ م)

حسنى مبارك

الجريدة الرسمية - العدد ٢١ بتاريخ ٢٤/٥/٢٠٠٧

#### قرار رئيس جمهورية مصر العربية

#### رقم ١٧٥ لسنة ٢٠٠٧

بتعديل بعض أحكام قرار رئيس الجمهورية رقم ١٦٩ لسنة ٢٠٠٧ بزيادة المعاشات

رئيس الجمهورية؛

بعد الاطلاع على الدستور؛

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ١٦٩ لسنة ٢٠٠٧ بزيادة المعاشات؛

وعلى مذكرة وزير المالية؛

قرر:

#### (المادة الأولى)

يستبدل بنص البند (٢) من الفقرة الثانية من المادة الأولى من قرار رئيس الجمهورية رقم ١٦٩ لسنة ٢٠٠٧ المشار إليه النص الآتي:

٢ - تكون الزيادة بحد أقصى سبعون جنيهاً شهرياً.

#### (المادة الثانية)

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية، ويعمل به اعتباراً من ٢٠٠٧/٧/١

صدر برئاسة الجمهورية في ١٩ جمادى الأولى سنة ١٤٢٨ هـ  
(الموافق ٥ يونيو سنة ٢٠٠٧ م)

حسنى مبارك



## ثالثا قرارات رئيس مجلس الوزراء

### قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٠٣ لسنة ٢٠٠٧

#### بشأن رفع بدل العدوى للعاملين

#### بمصلحة الري المصري بالسودان

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على الدستور:

وعلى قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٦٥ لسنة ٢٠٠٥ بشأن منح بدل عدوى للعاملين بمصلحة الري المصري بالسودان.

وعلى اقتراح لجنة شئون الخدمة المدنية بجلستها المنعقدة في ٢٠٠٧/٤/٣ ببناء على ما ارتآه مجلس الدولة.

قرر:

«المادة الأولى»

يرفع بدل العدوى «بدل ظروف ومخاطر الوظيفة» للعاملين بمصلحة الري المصري بالسودان العاملين بقانون نظام العاملين بالدولة المشار إليه إلى «٤٠٪» من بداية الأجر المقرر للدرجة الوظيفية.

«المادة الثانية»

ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية ويعمل به اعتبارا من اليوم التالي لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء في ٥ جمادى الأولى سنة ١٤٢٨ هـ

«الموافقة ٢٢ مايو سنة ٢٠٠٧ م».

رئيس مجلس الوزراء دكتور / أحمد نظيف

### قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١١٧ لسنة ٢٠٠٧

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على الدستور:

وعلى قانون الهيئات العامة الصادر بالقانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣. وعلى القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٧٣ بشأن الموازنة العامة للدولة. وعلى قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥.

وعلى القانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٢ بإنشاء صندوق امانات الطوارئ للعمال:

وعلى قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣.

وعلى اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٢ الصادر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢٩٥ لسنة ٢٠٠٢.

قرر المادة الأولى

يستبدل بنص المادة «٩» من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٢ المشار إليهما النص الآتي:

تصرف الإعانة وفقا للشروط والضوابط التالية:

١ - يتم النظر في الحالات المطلوب صرف الإعانة لها استنادا إلى تقرير تقدم به للصندوق النقابة العامة المعنية أو المنشأة مرفقا به نموذج طلب صرف الإعانة.

٢ - يتولى الصندوق اتخاذ كافة إجراءات الصرف بطرق الصرف المعتادة ومتابعة عملية الصرف.

٣ - تصرف الإعانة لمدة ستة أشهر كحد أقصى إلى أن يتم إعادة التشغيل المناسب للمنشأة أو اتخاذ الإجراءات القانونية التي من شأنها عدم استحقاق صرف الإعانة أو الحصول العامل على فرصة عمل بديلة.

٤ - يجوز لوزير القوى العاملة والهجرة ورئيس مجلس إدارة الصندوق زيادة الحد الأقصى المشار إليه لصرف الإعانة في ضوء ظروف وأوضاع المنشأة وبما لا يجاوز اثنتي عشر شهرا.

٥ - يكون الصرف بواقع «١٠٠٪» من الأجر الأساسي المؤمن عليه للعامل وبحد أدنى ٢٠٠ جنيه مصري شهريا.

٦ - أني كون هؤلاء العاملين من المؤمن عليهم على قوة المنشأة لدى التأمينات الاجتماعية.

٧ - أن يكون صرف الإعانة للعاملين بالمنشأة التي يسرى عليها هذا القانون من خلال أدوات الصرف المعتادة ويعتمد هذا الصرف من الأمين العام للصندوق أو من يفوضه كتوقيع أول ويكون التوقيع الثاني للمختص بالشئون المالية بالصندوق «المدير المالي للصندوق» أو من ينوب عنه.

المادة الثانية

ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ صدوره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء في جمادى الأولى سنة ١٤٢٨ هـ

الموافق ٢٣ مايو سنة ٢٠٠٧ م

رئيس مجلس الوزراء دكتور / أحمد نظيف

## رابعا قرارات الوزراء

### وزارة التربية والتعليم

#### قرار وزاري رقم ١١٧ لسنة ٢٠٠٧

بتاريخ ٢٠٠٧/٤/٢٤

#### بشأن تنظيم أحوال إلغاء الامتحان والحرمان منه

وزير التربية والتعليم

بعد الاطلاع على قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته، وعلى قانون نظام الإدارة المحلية الصادر بالقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩، وعلى القرار الوزاري رقم ٥٩٠ لسنة ١٩٩٨ بشأن نظام امتحان شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة والنهايات الصفري والكبرى وأزمة الأجوبة لمواد الامتحان المعدل بالقرار الوزاري رقم ٤٠ لسنة ٢٠٠٠، وعلى القرار الوزاري رقم ٤١ لسنة ٢٠٠٠ في شأن إعادة تنظيم أحوال إلغاء الامتحان والحرمان منه، وعلى ما عرضه السيد رئيس قطاع التعليم العام.

قرر: (المادة الأولى) تسري القواعد والأحكام الواردة في المواد

التالية على الطلبة الذين يتقدمون لامتحانات النقل والامتحانات العامة التي تشرف على إجرائها المديرية والإدارات التعليمية ووزارة التربية والتعليم، مع عدم الإخلال بالعقوبات المقررة قانونا يلغى امتحان الطالب، سواء في امتحانات النقل أو الامتحانات العامة، في الأحوال الآتية: ١ - إذا غش أو حاول الغش أو عاون عليه بأي وسيلة أثناء سير الامتحان.

٢ - إخفاء كراسة الإجابة الخاصة به أو الهروب بها.

٣ - إذا قام بأي عمل من شأنه الإخلال بنظام الامتحان وحرمته كالاعتداء بالقول أو الفعل على أحد القائمين بأعمال الامتحانات أو معاونيهم أو الطلبة سواء كان ذلك داخل اللجنة أو خارجها.

٤ - إذا سمح لغيره أداء الامتحان بدلا منه بالمخالفة للضوابط في هذا الشأن، ويكفي بإلغاء امتحان الطالب في المادة التي يرتكب في الامتحان فيها إحدى المخالفات الآتية:

١ - تمزيق كراسة إجابته أو نزع أوراق منها أو إخفائها.

٢ - إحداث شغب أو ضوضاء تؤثر على حسن سير الامتحان باللجنة.

٣ - إذا ضمن الطالب إجابته ما ينم عن شخصيته أو العبث والاستهتار بأي صورة من الصور، ويثبت ذلك بمعرفة لجنة تقدير الدرجات من خلال إعداد تقرير مفصل عن الحالة معتمداً من مشرف تقدير المادة مرفقا به كراسة الإجابة، ويعرض هذا التقرير على رئيس لجنة النظام والمراقبة المختصة الذي يقوم بعرضه على رئيس عام الامتحان بالنسبة للامتحانات العامة أو مدير المديرية أو الإدارة التعليمية بالنسبة للامتحانات المحلية، لإحالة الطالب إلى الشئون القانونية المختصة للتحقيق في الواقعة.

ويجوز بعد إجراء التحقيق اللازم إلغاء امتحان الطالب في جميع المواد إذا اقترنت المخالفات الواردة بالفقرة الثانية من هذه المادة بأي من المخالفات الواردة في الفقرة الأولى منها.

وفي جميع الأحوال، يسمح للطالب باستكمال باقي المواد المتبقية له



(المادة السابعة) لا يحتسب عام إلغاء الامتحان عام رسوب، ولا يحسب ضمن عدد مرات أداء الامتحان المسموح بها قانوناً.  
(المادة الثامنة) يجوز لرئيس عام الامتحان المختص بالنسبة للامتحانات العامة، ومدير المديرية التعليمية بالنسبة للامتحانات المحلية توقيع العقوبات التالية بعد موافقة وزير التربية والتعليم أو المحافظ المختص:  
(أ) حرمان الطالب من دخول امتحان العام التالي لإلغاء الامتحان في الحالتين الآتيتين:

١ - الغش وإثارة الشغب باللجنة. ٢ - إخفاء ورقة الإجابة أو الهرب بها.  
(ب) حرمان الطالب من دخول الامتحان في العام التالي أو العامين التاليين لعام الإلغاء في حالة اعتدائه على أحد العاملين بلجنة سير الامتحان أو أحد الطلاب سواء بالقول أو بالفعل داخل اللجنة أو خارجها أو التحريض على الاعتداء عليهم، وذلك بسبب يرجع لأعمال الامتحانات. وفي جميع الأحوال، يجب أن تكون العقوبة مناسبة لجسامة الفعل المرتكب.

(المادة التاسعة) يلغى القرار الوزاري رقم ٤١ لسنة ٢٠٠٠ المشار إليه، كما يلغى كل ما يخالف هذا القرار أو يتعارض معه.

(المادة العاشرة) ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية، ويعمل به من تاريخ صدوره.

وزير التربية والتعليم دكتور/ يسرى صابر حسين الجمل

## وزارة الصحة والسكان

### قرار رقم ٢٩٠ لسنة ٢٠٠٧

#### بشأن قواعد حركة الأطباء المقيمين

##### وزير الصحة والسكان

بعد الاطلاع على قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، وعلى قانون نظام الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٤٢ لسنة ١٩٩٦ بتنظيم وزارة الصحة والسكان، وعلى القرار الوزاري رقم ٦٢ لسنة ٢٠٠٤ بشأن نظام الأطباء المقيمين ومن في حكمهم، وبناءً على توصيات لجنة التكليف في اجتماعها المنعقد بتاريخ ٢٠/٦/٢٠٠٧.

قرار : مادة ١ - يعمل بالقواعد المرافقة لهذا القرار في شأن قواعد حركة الأطباء المقيمين (النواب)، ويلغى كل ما يخالفها من قرارات.

مادة ٢ - ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

تحريراً في ٢٠٠٧/٧/٤

وزير الصحة والسكان أ.د. حاتم الجبلى

## وزارة الصحة والسكان قواعد حركة الأطباء المقيمين

### المرافقة للقرار رقم ٢٩٠ لسنة ٢٠٠٧

مادة ١ - تعلن الإدارة العامة لشئون التكليف عن احتياجات المديرية والهيئات من الأطباء المقيمين عدداً وتخصصاً قبل أول مارس وأول سبتمبر من كل عام.

مادة ٢ - تصدر حركة الأطباء المقيمين الأساسية في شهر مايو من كل عام ويلحق بها حركة تكميلية في شهر نوفمبر من ذات العام.

مادة ٣ - يتم توزيع الأطباء المقيمين على التخصصات والجهات الطالبة من خلال حركة تنسيق عامة طبقاً للمجموع (الاعتباري)، والاحتياجات، والرغبات ويفتح باب التظلم من حركة التوزيع خلال خمسة عشر يوماً من إعلان النتيجة، ويتم البت في التظلمات خلال خمسة عشر يوماً التالية.

مادة ٤ - يتم اختيار الطبيب المقيم بالمستشفيات العامة والمركزية والنوعية، والهيئات التابعة للوزارة من بين الأطباء الذين قضوا فترة عمل فعلى في الجهات التي تم تكليفهم بها من سنة إلى خمس سنوات، وذلك بالنسبة للتخصصات التي تحددها لجنة التكليف.

مادة ٥ - يجوز للأطباء المكلفين التقدم للتخصصات الملحة من بداية التكليف، وتحدد هذه التخصصات سنوياً بمعرفة لجنة التكليف.

مادة ٦ - يسمح للأطباء الذين تم إعادة توزيعهم على جهات خارج الوزارة بالتقدم لوظائف الأطباء المقيمين المعلن عنها من قبل الإدارة

لحين البت في الموضوع بمعرفة المديرية أو الوزارة، بحسب الأحوال، على أن يؤخذ إقرار على الطالب بأن استكمالاً للامتحان لا يكسبه أى حق قبل المديرية أو الوزارة إذا مال ثبت إدانته فيما نسب إليه.

يكون إلغاء الامتحان، طبقاً لأحكام المادة الثانية من هذا القرار، بالنسبة للامتحانات العامة (الثانوية العامة - دبلوم التعليم الفني بأنواعه - دبلوم التربية الخاصة - دبلوم الخط العربي والتذهيب) بقرار مسبب من مدير المديرية أو الإدارة التعليمية المختصة، وذلك بعد إجراء رئيس لجنة سير الامتحان تحقيق كتابي مبدئي فور حدوث الواقعة أو اكتشافها أو علمه بها، يتم فيه سماع أقوال الطالب والشهود، إن أمكن ذلك، ثم إخطار الإدارة التعليمية أو المديرية بالواقعة لإجراء التحقيق اللازم بمعرفتها، وعرض نتيجة التحقيق على مدير المديرية أو مدير الإدارة التعليمية، بحسب الأحوال، لإصدار قرار الإلغاء خلال سبعة أيام على الأكثر من حدوث الواقعة.

ويجب إرسال صورة من قرار إلغاء الامتحان إلى لجنة النظام والمراقبة المختصة، وإرسال جميع أوراق التحقيق، وأصل قرار الإلغاء فور صدوره إلى الإدارة العامة للشئون القانونية بالوزارة للبت في الموضوع برمته بصفة نهائية.

ويكون إلغاء الامتحان، طبقاً لأحكام المادة الثانية من هذا القرار، بالنسبة للامتحانات المحلية بقرار مسبب من مدير المديرية أو الإدارة التعليمية المختصة بعد إجراء تحقيق كتابي في الواقعة.

(المادة الرابعة) يحرم الطالب الذي ألغى امتحانه في الدور الأول بالنسبة لجميع الامتحانات العامة والمحلية من أداء امتحان الدور الثاني في ذات العام في الحالات المنصوص عليها في الفقرة الأولى من المادة الثانية، وإذا كان إلغاء امتحان الطالب في الدور الثاني يكتفى بإلغاء امتحانه في هذا الدور.

ويكتفى بإلغاء امتحان الطالب في المادة التي يرتكب فيها إحدى المخالفات المنصوص عليها في الفقرة الثانية من المادة الثانية، وتحسب تلك المادة من مواد الرسوب للطالب «في الدور الأول» ويسمح له بأداء الامتحان فيها بالدور الثاني وفقاً للقواعد المنظمة لامتحانات هذا الدور.

وفي جميع الأحوال، يسمح للطالب بأداء امتحان الدور الأول من العام التالي فيما تم إلغاؤه إذا لم يصدر قرار من رئيس عام الامتحان أو من مدير المديرية أو مدير الإدارة التعليمية المختص، معتمداً من وزير التربية والتعليم أو المحافظ المختص، بحسب الأحوال، بحرمان الطالب من أداء الامتحان في العام التالي أو العامين التاليين.

(المادة الخامسة) مع عدم الإخلال بالعقوبات المقررة قانوناً، ويلغى امتحان الطلاب في امتحانات النقل أو الامتحانات العامة بقرار مسبب ونهائي إذا اتضح أثناء تقدير الدرجات أن هناك تطابقاً في إجاباتهم مما يقطع بوجود حالة غش جماعي في لجنة سير الامتحان.

ويجب لإصدار قرار الإلغاء أن تقوم تقدير الدرجات بكتابة تقرير مفصل عن حالة تطابق الإجابات، متضمناً الأرقام السرية لأوراق الإجابة التي يثبت فيهما التطابق، يعتمد من مشرف تقدير المادة، ويعرض على رئيس لجنة النظام والمراقبة المختصة الذي يقوم بعرضه على رئيس عام الامتحان بالنسبة للامتحانات العامة أو على مدير المديرية أو الإدارة التعليمية بالنسبة للامتحانات المحلية. وعلى رئيس عام الامتحان أو مدير المديرية أو الإدارة التعليمية، بحسب الأحوال، تشكيل لجنة تقدير أخرى لإعادة تقدير أوراق الإجابة التي تضمنها التقرير الأول للتأكد من وجود تطابق في إجابات هؤلاء الطلاب، وإعداد تقرير مفصل عن حالة التطابق يرفعه مشرف تقدير المادة إلى رئيس لجنة النظام والمراقبة المختصة لعرضه على رئيس عام الامتحان أو مدير المديرية أو الإدارة التعليمية للامتحانات المحلية.

وفي حالة ثبوت التطابق يصدر رئيس عام الامتحان أو مدير المديرية بعد العرض على وزير التربية والتعليم أو المحافظ المختص، بحسب الأحوال، قراراً بإلغاء امتحان هؤلاء الطلاب، وفي هذه الحالة يجب أن يتم تقدير جميع أوراق إجابات الطلاب، وذلك دون إخلال بالسرية، مع عدم رصد نتيحتهم في كشوف الرصد أو كشوف التبييض.

(المادة السادسة) مع عدم الإخلال بأية عقوبات جنائية، يجوز بقرار مسبب من وزير التربية والتعليم أو المحافظ المختص، بحسب الأحوال، بناءً على طلب رئيس عام الامتحان إلغاء الامتحان أو تأجيله بالنسبة لجميع الطلاب والتلاميذ في اللجنة عند وقوع إخلال عام بنظام الامتحان أو سلامة إجراءاته أو شيوع الغش فيه أو التمكن له بأي وجه، سواء تمت المخالفة من داخل اللجنة أو خارجها.



العامة لشئون التكليف.

**مادة ٧ -** تحدد مدة عمل الطبيب المقيم بأربع سنوات في فرع التخصص، يرشح خلالها لدراسة الدبلوم أو الماجستير أو الزمالة المصرية، ويشترط أن تكون هذه المدة مدة عمل فعلية، ويجوز زيادتها في حالة عدم الحصول على المؤهل وطبقاً للاحتياج، وذلك بعد موافقة كل من جهة العمل والإدارة المركزية للطب العلاجي، وبعد أقصى ثلاث سنوات يتم تأهيل الطبيب بعدها للعمل الإداري.

**مادة ٨ -** يجوز تعديل التخصص الذي رشح له الطبيب، خلال ستة أشهر من تاريخ استلامه العمل بالتخصص الجديد.

**مادة ٩ -** يعود الطبيب المقيم إلى جهة عمله الأصلية إذا رغب في إلغاء النيابة، أو لم يتسلم العمل في المحافظة التي رشح لها (خلال ستة أشهر)، وفي هذه الحالة يحرم من التقدم للنيابات حركتين متتاليتين.

**مادة ١٠ -** يجوز للطبيب طلب تغيير الجهة التي رشح لها بعد قضاء سنتين عمل فعلي من استلامه العمل بها وبشروط موافقة الجهتين والإدارة المركزية للطب العلاجي.

**مادة ١١ -** يسمح للطبيب بالتسجيل لدراسة الدبلوم أو الماجستير أو الزمالة المصرية بعد قضاء ستة أشهر في التخصصات الملحة، أو سنة عمل فعلي في التخصصات العادية.

**مادة ١٢ -** في حالة ترشيح الطبيب لدراسة الدبلوم أو الماجستير بإحدى كليات الطب يجوز انتدابه لمدة عام للمحافظة الكائن بها كلية الطب، أو أقرب محافظة لها، وعند انتهاء فترة الانتداب يجب على الطبيب أن يعود إلى مقر عمله الأصلي.

**مادة ١٣ -** يمنح الطبيب تفرغاً للدراسة (في الجزء الثاني) طبقاً لما تقتضيه ظروف الدراسة التي يتم إقرارها من قبل الجامعة ولائحة البعثات المعمول بها.

**مادة ١٤ -** في حالة انتداب الطبيب المقيم لبرنامج الزمالة المصرية، لا يجوز مد فترة الانتداب أكثر من الفترة المحددة للتدريب للتخصص (٣-٥) سنوات يعود الطبيب بعدها إلى جهة عمله الأصلية كطبيب مقيم بذات التخصص في القطاع العلاجي بالمديرية المنتدب منها، على أن يتقدم لامتحان الزمالة طبقاً للقواعد المنظمة لذلك، فإذا لم يحصل الطبيب على شهادة الزمالة المصرية يتم تأهيله للعمل الإداري بذات المحافظة.

**مادة ١٥ -** إذا حصل الطبيب على الدبلوم أو الماجستير أو الزمالة المصرية قبل انتهاء فترة نيابته، وكان منتدباً إلى إحدى الهيئات التابعة للوزارة (المؤسسة العلاجية، هيئة المستشفيات والمعاهد التعليمية، المراكز الطبية المتخصصة، التأمين الصحي)، يستمر في مكان انتدابه حتى انتهاء فترة النيابة.

أما إذا لم يحصل الطبيب المنتدب إلى إحدى الجهات المشار إليها فإنه يعود إلى المديرية المنتدب منها ويستمر في عمله كطبيب مقيم حتى حصوله على المؤهل خلال مدة أقصاها ثلاث سنوات يتم بعدها تأهيل الطبيب للعمل الإداري إذا لم يحصل على المؤهل.

**مادة ١٦ -** يسمح للأطباء المجندين بالتقدم لوظائف الأطباء المقيمين في التخصصات المختلفة ووفقاً للشروط المقررة، وذلك في حالة قضائهم بالتجنيد فترة مساوية لأقرانهم بالتكليف.

وتحسب المدة التالية كمدة عمل بالنيابة إذا كانت في ذات التخصص المرشح له، وقام الطبيب خلالها بممارسة مهام الطبيب المقيم في إحدى المستشفيات العسكرية، ولا تحسب سنة التكليف بالمستشفيات العسكرية ضمن فترة النيابة، فإذا انتهت فترة تجنيده يستكمل مدة عمله كطبيب مقيم بوحدة وزارة الصحة.

## وزارة المالية قرار رقم ٣٩٢ لسنة ٢٠٠٧

### بقواعد صرف العلاوة الخاصة الشهرية المقررة وفقاً

#### للقانون رقم ٧٧ لسنة ٢٠٠٧

#### وزير المالية

بعد الاطلاع على القانون رقم ٧٧/٢٠٠٧ لسنة ٢٠٠٧ بمنح العامين بالدولة العلاوة الخاصة وعلى القانون ٧٨/٢٠٠٧ لزيادة المعاشات العسكرية وتعديل بعض أحكام قانون التقاعد والتأمين والمعاشات للقوات المسلحة الصادر بالقانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٥. وعلى قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٦٩ لسنة ٢٠٠٧ بزيادة المعاشات المعدل بالقرار رقم ١٧٥ لسنة ٢٠٠٧.

**قرر:** (المادة الأولى) تمنح العلاوة الخاصة الشهرية المقررة بالمادة الأولى من القانون رقم ٧٧ لسنة ٢٠٠٧ المشار إليه للعاملين داخل جمهورية مصر العربية الدائمين والمؤقتين بمكافآت شاملة بالجهاز الإداري للدولة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات والمؤسسات العامة وشركات القطاع العام وشركات قطاع الأعمال العام والعاملين بالدولة الذين تنظم شئون توظيفهم قوانين أو لوائح خاصة، وذوى المناصب العامة والربط الثابت.

(المادة الثانية) لعامل نهاية ربط الدرجة أو المربوط الثابت المقرر لوظيفته أو منصبه، ولا يترتب على الضم حرمان العامل من الحصول على العلاوات الدورية أو الإضافية أو التشجيعية أو علاوات الترقية طبقاً للأحكام المنظمة لها في القوانين أو اللوائح، وذلك بافتراض عدم ضم هذه العلاوة. ولا تخضع العلاوة المضمومة للأجور الأساسية للعاملين طبقاً لحكم الفقرة السابقة من هذه المادة لأية ضرائب أو رسوم، ولا يسرى هذا الإعفاء على ما يحصل عليه العامل من مكافآت أو مزايا أو غيرها تترتب على هذا الضم.

(المادة الرابعة) لا تصرف العلاوة الخاصة الشهرية المقررة بالمادة الأولى من القانون رقم ٧٧ لسنة ٢٠٠٧ المشار إليه للعاملين التالي بيانهم: ١- العاملون الذين يعملون في الخارج من مختلف الجهات المنصوص عليها في المادة الأولى من هذا القرار، وذلك فيما عدا العاملين الذين يعتبر عملهم بالخارج امتداداً لعملهم الأصلي.

٢- العاملون الممارسون للعمل خارج البلاد أو للعمل بالداخل لغير الجهات المنصوص عليها بالمادة الأولى من هذا القرار.

٣- العاملون الموجودون بالداخل في إجازة خاصة بدون مرتب.

٤- من لا يتقاضى مرتبه في الداخل من العاملين الموجودين بالخارج في إجازات خاصة أو إجازات أو منح دراسية أو بعثات، وذلك طوال مدة الإجازة أو المنحة أو البعثة.

وتصرف العلاوة للعاملين المنصوص عليهم في الفقرة الأولى من هذه المادة عند العودة من العمل في الخارج أو الإجازة أو الإجازة أو المنحة أو البعثة وذلك اعتباراً من تاريخ تسلمهم العمل بالداخل وعلى أساس الأجر الأساسي في ٢٠/٦/٢٠٠٧، كما تصرف لمن يعين بالجهات المنصوص عليها في المادة الأولى من هذا القرار بعد ٢٠/٦/٢٠٠٧ ووفقاً للقواعد المنصوص عليها في المادة الثانية منه.

(المادة الخامسة) يكون صرف العلاوة الخاصة الشهرية للعاملين المنتدبين من الجهة المنتدبين منها، وللممارسين من الجهة الممارسين إليها. (المادة السادسة) تصرف العلاوة الخاصة للعاملين المؤقتين بالشروط التالية: ١- أن يكون قد صدر بشأنهم قرار من السلطة المختصة.

٢- أن يتم الخصم بالعلاوة المذكورة على الاعتمادات التي يخصم عليها بأجورهم وذلك تحت عنوان (العلاوة الخاصة). ولا يستحق هذه العلاوة العمال التابعون للمقاولين أو المتعهدين أداء أشغال أو أعمال معينة.

(المادة السابعة) في حالة الجمع بين المعاش ودخل من العمل في إحدى الجهات المنصوص عليها في المادة الأولى من هذا القرار، يكون صرف العلاوة الخاصة والزيادة في المعاش التي تقررت بقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٦٩ لسنة ٢٠٠٧ المشار إليه والمعدل بالقرار رقم ١٧٥ لسنة ٢٠٠٧، وفقاً للضوابط الآتية:

أولاً: إذا كان العامل مستحقاً لمعاش عن نفسه ويقل سنة عن الستين تصرف له العلاوة الخاصة بتوافر شروط استحقاقها، وعلى جهة عمله أن تخطر جهة صرف المعاش بذلك، فإن كانت هذه العلاوة أقل من الزيادة في المعاش زيد المعاش بمقدار الفرق بينهما، أما إن كانت العلاوة تساوي الزيادة في المعاش أو تزيد عليها فلا تصرف له الزيادة في المعاش.

وبالنسبة لحالات العاملين من أصحاب المعاشات العسكرية التي يوقف فيها صرف المعاش، لا تدخل العلاوة الخاصة ضمن العناصر التي تستبعد عند تحديد جزء المعاش الواجب صرفه.

ثانياً: إذا كان العامل مستحقاً لمعاش عن نفسه وبلغ سن الستين أو جاوزها تصرف له الزيادة في المعاش، فإن كانت هذه الزيادة أقل من العلاوة الخاصة أدى إليه الفرق بينهما من الجهة التي يعمل بها بعد الحصول على بيان رسمي من الجهة القائمة بصرف المعاش بقيمة الزيادة المستحقة له.

ثالثاً: إذا كان العامل مستحقاً لمعاش عن الغير يحق له الجمع بين العلاوة الخاصة والزيادة في المعاش بمراعاة أحكام قانون التأمين



الاجتماعى الرقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ وقانون التقاعد والتأمين والمعاشات للقوات المسلحة الصادر بالقانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٥ بحسب الأحوال.

**(المادة الثامنة)** يخضع بالعلاوة الخاصة الشهرية المقررة بالمادة الأولى من القانون رقم ٧٧ لسنة ٢٠٠٧ بالنسبة إلى الجهات الداخلة ضمن الموازنة العامة للدولة (جهاز إدارى - وحدات الإدارة المحلية - هيئات خدمية) على اعتمادات الباب الأول (الأجور والتعويضات للعاملين) بموازنة كل جهة بمجموعة الأجور والبدلات ببند الأجور والبدلات النقدية بنوع مزايا نقدية بفرع مزايا نقدية أخرى تحت عنوان خاص باسم (العلاوة الخاصة). وعلى الجهات الداخلة ضمن الموازنة العامة للدولة المشار إليها بالفقرة الأولى من هذه المادة، موافاة وزارة المالية فى موعد غايته آخر يناير سنة ٢٠٠٨ بموقف الصرف الفعلى واحتياجاتها لتعزيز الباب الأول (الأجور والتعويضات للعاملين) بعد استنفاد وفوره فى حدود ما لا يتجاوز قيمة هذه العلاوة.

ويسرى حكم الفقرة الثانية من هذه المادة على الهيئات الاقتصادية. على الجهات المختصة اتخاذ الإجراءات اللازمة لصرف العلاوة الخاصة الشهرية المقررة بالمادة الأولى من القانون رقم ٧٧ لسنة ٢٠٠٧ المشار إليه فى مواعيدها، وذلك وفقاً لأحكام هذا القرار.

**(المادة العاشرة)** ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية.

صدر فى ٢٠٠٧/٦/١٨

وزير المالية

د. يوسف بطرس غالى

## خامساً أحكام المحكمة الدستورية

### أحكام محكمة دستورية عليا

#### باسم الشعب

بالجلسة العلنية المنعقدة يوم الأحد ١١ مارس سنة ٢٠٠٧ الموافق ٢١ من صفر سنة ١٤٢٨ هـ.

برئاسة المستشار/ ماهر عبد الواحد..... رئيس المحكمة وعضوية السادة المستشارين: محمد على سيف الدين وعدلى محمود منصور ومحمد عبد القادر عبد الله وعلى عوض محمد صبالج وأنور رشاد العاصى وإلهام نجيب نوار.

وحضور السيد المستشار/ نجيب جمال الدين علما..... رئيس هيئة المفوضين

وحضور السيد/ ناصر إمام محمد حسن..... أمين السر

#### أصدرت الحكم الآتى

فى القضية المقيدة بجدول المحكمة الدستورية العليا برقم ١٤٦ لسنة ٢٦ قضائية «دستورية».

المقامة من السيد المستشار/ حسين محمد حسن عقر.

ضد ١ - السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء.

٢ - السيد رئيس مجلس إدارة الهيئة القومية للتأمين والمعاشات الإجراءات

بتاريخ الرابع عشر من شهر يونية سنة ٢٠٠٤، أودع المدعى صحيفة الدعوى الماثلة قلم كتاب المحكمة الدستورية العليا، طالباً الحكم بعدم دستورية ما اشترطته المادة (٧) من القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٢ لاستحقاق الزيادة فى المعاشات التى تقرر اعتباراً من ١/٧/١٩٩٢ من ألا يجاوز المعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسى والمتغير. وقدمت هيئة قضايا الدولة مذكرتين، طلبت فى الأولى الحكم بعدم قبول الدعوى، وفى الثانية رفضها. كما قدمت الهيئة القومية للتأمين والمعاشات مذكرة طلبت فى ختامها الحكم برفض الدعوى.

وبعد تحضير الدعوى على النحو المبين بمحضر الجلسة، حيث قدمت الهيئة القومية للتأمين والمعاشات مذكرة طلبت فيها أصلياً إعادة الدعوى إلى هيئة المفوضين لإعداد تقرير جديد فى ضوء مذكرتها المقدمة إلى الهيئة إبان تحضير الدعوى، واحتياطياً رفض الدعوى. وقررت المحكمة إصدار الحكم فيها بجلسة اليوم.

#### المحكمة

بعد الإطلاع على الأوراق، والمداولة.

حيث إن الوقائع - على مايبين من صحيفة الدعوى وسائر الأوراق - تتحصل فى أن المدعى كان قد تقدم بالطلب رقم ٨٤ لسنة ٧٠ قضائية، أمام دائرة طلبات رجال القضاء بمحكمة النقض، أبدى فيه أنه كان

يشغل وظيفة رئيس محكمة بمحكمة استئناف القاهرة.

وأحيل إلى التقاعد فى ١٦/١٠/١٩٩٩ لبلوغه السن القانونية. وإذا تمت تسوية معاشه عن الأجر المتغير على أساس آخر أجر متغير كان يتقاضاه طبقاً للمادة (٣١) من قانون التأمين الاجتماعى، على ألا يزيد المعاش على (٨٠٪) من أجر التسوية فإن قل عن (٥٠٪) من هذا الأجر رُفِعَ إلى هذا القدر شريطة ألا تتجاوز قيمة المعاش (١٠٠٪) من أجر الاشتراك الأخير مضافاً إليه الزيادات المقررة قانوناً، وذلك اعتباراً من تاريخ إحالته إلى التقاعد فى ١٦/١٠/١٩٩٩، ثالثاً: بأحقية الطالب فى إعادة تسوية مكافأة نهاية الخدمة على أساس آخر أجر أساسى كان يتقاضاه مضافاً إليه العلاوات الخاصة وقدره ٨٩٠,٤٩ جنيه مه ما يترتب على ذلك من آثار.

ويبدى المدعى أن الهيئة القومية للتأمين والمعاشات قامت عند تسوية المعاش المستحق له على الأجر الأساسى بخضم الزيادة المقررة بالمادة (١١) من القانون رقم ١٠٧ لسنة ١٩٨٧ بمعدل المادة (٧) من القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٢، ومقدراها خمسة وثلاثون جنيهاً شهرياً من المعاش المستحق له بحجة أن نص المادة (٧) من القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٢ اشترط لمنح هذه الزيادة ألا يجاوز المعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسى والمتغير، مما دعاه إلى تقديم الطلب رقم ٨ لسنة ٧٣ قضائية إلى دائرة طلبات رجال القضاء بمحكمة النقض، طالباً الحكم له بأحقيته فى تلك الزيادة، بجلسة ١١/٥/٢٠٠٤ دفع المدعى بعدم دستورية نص المادة (٧) من القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٢ فيما اشترطه لاستحقاق الزيادة فى المعاشات التى تقرر بذات النص من ألا يجاوز المعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسى والمتغير، وإذا قدرت المحكمة جدية دفعة وصرحت له بإقامة الدعوى الدستورية، فقد أقام دعواه الماثلة.

وحيث إن هيئة قضايا الدولة دفعت بعدم قبول الدعوى تأسيساً على أن المحكمة الدستورية العليا سبق لها أن فصلت فى المسألة الدستورية المثارة فى الدعوى الماثلة وذلك بحكمها الصادر بجلسة ٩/٩/٢٠٠٠ فى القضية رقم ١ لسنة ١٨ قضائية «دستورية» والذى قضى بعدم دستورية نص المادة الحادية عشرة من القانون رقم ١٠٧ لسنة ١٩٨٧ بتعديل بعض أحكام قانون التأمين الاجتماعى فيما تضمنه من اشتراط أن يكون سن المؤمن عليه ٥٠ سنة فأكثر لزيادة المعاش المستحق فى الحالة المنصوص عليها فى البند الخامس من المادة (١٨) من قانون التأمين الاجتماعى الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥.

وحيث إن هذا الدفع مردود بأن قضاء المحكمة الدستورية العليا الصادر فى القضية رقم لسنة ١٨ قضائية «دستورية» بجلسة ٩/٩/٢٠٠٠ كان متعلقاً بنص المادة الحادية عشرة من القانون رقم ١٠٧ لسنة ١٩٨٧ قبل تعديله بالقانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٢ - المطعون عليه فى الدعوى الماثلة - منصفاً على حكمة الذى أضاف شرطاً جديداً لاستحقاق الزيادة التى تقرر فى المعاشات اعتباراً من ١/٧/١٩٨٧ بالنسبة للمخاطبين بنص البند.

الخامس من المادة (١٨) من قانون التأمين الاجتماعى الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥.

حاصلة أن يكون طالب الصرف قد بلغ من العمر خمسين عاماً فأكثر، فى حين أن المسألة الدستورية محل الدعوى الراهنة تتعلق بما اشترطه النص الطعين بعد تعديله بالقانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٢ لاستحقاق الزيادة فى المعاشات التى تقرر من ١/٧/١٩٩٢ من ألا يجاوز المعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسى والمتغير.

وحيث إنه عن طلب الهيئة القومية للتأمين والمعاشات إعادة الدعوى إلى هيئة المفوضين لإعادة تحضيرها فى ضوء مذكرتها المقدمة إليها إبان تحضير الدعوى، حيث لم يشر تقرير هيئة المفوضين الذى ضمنته رأيها فى الدعوى إلى مذكرة الهيئة كما لم يثناوله بالتعقيب، فإن الثابت من الاطلاع على ملف الدعوى أن الهيئة القومية للتأمين والمعاشات كانت قد تقدمت بمذكرة بدفاعها وخافضة مستندات بجلسة التحضير المنعقدة فى ٢/١/٢٠٠٥، ومن ثم فإن هذه المكدرة وما أرفق بها من مستندات كانت تحت نظر هيئة المفوضين عند إعداد تقريرها بالرأى القانونى فى القضية، والذى عرض فيه لرأين: أولهما يرى الحكم بعدم دستورية النص الطعين، فى حين يرى الثانى الحكم برفض الدعوى، وهو ما أيدته تقرير هيئة المفوضين، الأمر الذى يعنى أن الهيئة الأخيرة قد تبنت وجهة نظر الهيئة القومية للتأمين والمعاشات التى



وحيث إن الدستور أفرد بابه الثالث للحريات والحقوق والواجبات العامة، وصدره بالنص في المادة الأربعين منه على أن المواطنين لدى القانون سواء، وكان الحق في المساواة أمام القانون، وهو ما رددته الدساتير المصرية المتعاقبة جميعها باعتباره أساس العدل والحرية والسلام الاجتماعي، وعلى تقدير أن الغاية التي يتوخاها تتمثل أصلاً في صون حقوق المواطنين وتأمين حرياتهم في مواجهة صور من التمييز تنال منها، أو تقيد ممارستها وغداً هذا المبدأ في جوهره وسيلة لتقرير الحماية القانونية المتكافئة التي لتمييز فيها بين المراكز القانونية المتماثلة، والتي لا يقتصر تطبيقها على الحقوق والحريات المنصوص عليها في الدستور، بل يمتد مجال أعمالها كذلك، إلى تلك التي يقرها القانون ويكون مصدراً لها. وكانت السلطة التقديرية التي يملكها المشرع في مجال تنظيم الحقوق، ولا يجوز بحال أن تؤول إلى التمييز بين المراكز القانونية المتماثلة التي تتحدد وفق شروطه موضوعية يتكافأ المواطنون من خلال أمام القانون، وكان المشرع قد أصدر القانون رقم ١٠٧ لسنة ١٩٨٧ بتعديل بعض أحكام قانون التأمين الاجتماعي، مقررًا بمادته الحادية عشرة زيادة في المعاشات التي تستحق اعتباراً من ١٩٨٧/٧/١ في الحالات المشار إليها فيها محدداً لأحكام التي تسري في شأنها، ناصاً في البند (٢) من تلك الأحكام على أن تستحق هذه الزيادة بالرفقة إلى الحدود القصوى للمعاشات بما لا يجاوز مجموع المعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسيين والمتغيرين، مستثنياً من هذا الحكم المعاشات المستحقة وفقاً للمادة (٣١) من قانون التأمين الاجتماعي. إلا أن المشرع حين أصدر القانون رقم ٢٠ لسنة ١٩٩٢ بزيادة المعاشات عدل عن مسلكه السابق، ولم يستثن من قاعدة الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسيين والمتغيرين أصحاب المعاشات التي تمت تسويتها طبقاً للمادة (٣١) من قانون التأمين الاجتماعي، رغم تماثل المراكز القانونية لكلا الطائفتين باعتبار أنهم جميعاً سويت معاشاتهم على أساس شغلهم منصب الوزير أو نائب الوزير، مشروطاً فيمن أحيل إلى التقاعد اعتباراً من ١٩٩٢/٧/١ لكي يفيد من حكم المادة السابعة منه بزيادة معاشه بالنسبة التي حددها ألا يجاوز المعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسيين والمتغيرين، مثنياً بذلك تمييزاً تحكيمياً - بالمخالفة لنص المادة (٤٠) من الدستور - بين فئتين، إحداهما تلك التي أحيل أفرادها إلى التقاعد قبل ١٩٩٢/٧/١ وأخرها التي بلغ أفرادها سن التقاعد بعد ذلك التاريخ، دون أن يستند التمييز بين هاتين الفئتين إلى أسس موضوعية، إذا اختص الفئة الأولى بحقوق تأمينية.

تتمثل في زيادة معاشاتهم وفقاً لحكم المادة (٣١) من قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥، وكان يجب ضمناً للتكافؤ في الحقوق بينهما أن تنتظمها قواعد موحدة، لا تقيم في مجال تطبيقها تمييزاً بين المخاطبين بها.

وحيث إن الحماية التي أظّل بها الدستور الملكية الخاصة لضمان صونها من العدوان عليها وفقاً لنص المادة (٢٤) منه تمتد إلى الأموال جميعها دون تمييز بينها، باعتبار أن المال هو الحق ذو القيمة المالية سواء كان الحق شخصياً أم عينياً أم كان من حقوق الملكية الأدبية أو الفنية أو الصناعية، وكان الحق في الزيادة في المعاش - شأنه شأن المعاش الأصلي - إذا توافر أصل استحقاقه ينهض الالتزاماً على الجهة التي تقرر عليها وعرضاً إيجابياً في ذمة صاحب المعاش أو المستحقين عنه، تتحدد قيمته وفقاً لأحكام قانون التأمين الاجتماعي بما لا يتعارض فيه وأحكام الدستور، فإن النص الطعن ينحل والحالة هذه - عدواناً على حق الملكية بالمخالفة لنص المادة (٣٤) من الدستور.

وحيث إنه لذلك فإن النص الطعن يكون مخالفاً لأحكام المواد (١٧، ٢٤، ٤٠) من الدستور.

**فلهذه الأسباب حكمت المحكمة بعدم دستورية نص البند (٢) من الفقرة الثالثة من المادة الحادية عشرة من القانون رقم ١٠٧ لسنة ١٩٨٧ معدلاً بالمادة السابعة من القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٢ فيما لم يتضمنه من استثناء المعاشات المستحقة وفقاً للمادة (٣١) من قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ من شرط ألا يجاوز مجموع المعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسيين والمتغيرين، وألزمت الحكومة المصروفات ومبلغ مائتي جنيه مقابل أتعاب المحاماة**

رئيس المحكمة

أمين السر

الجريدة الرسمية العدد ١٢ مكرر في ٢٥/٢/٢٠٠٧

ضمنتها مذكرة دفاعها المشار إليها، ومن ثم فإن طلب الهيئة القومية للتأمين والمعاشات إعادة القضية إلى هيئة المفوضين، بعد أن أصبحت في حوزة المحكمة، ليس له من هدف سوى رطالة أمد النزاع وتعطيل الفصل فيه. وحيث إن المادة السابعة من القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٢ بزيادة المعاشات وتعديل بعض أحكام قوانين التأمين الاجتماعي، تنص على أن:

«يستبدل بنص المادة الحادية عشرة والمادة الثانية عشرة من القانون رقم ١٠٧ لسنة ١٩٨٧ الصادر بتعديل بعض أحكام قانون التأمين الاجتماعي النصان الآتيان:

المادة الحادية عشرة - تزداد المعاشات التي تستحق اعتباراً من ١٩٩٢/٧/١ في إحدى الحالات الآتية:

١ - بلوغ سن الشخوخة أو الفصل بقرار من رئيس الجمهورية أو العجز أو الوفاة المنصوص عليها في المادة ١٨ من قانون التأمين الاجتماعي المشار إليه.

٢ - الحالة المنصوص عليها في البند (٥) من المادة ١٨ المشار إليها..... ٣

وتحدد الزيادة بنسبة (٢٥٪) من المعاش بحد أدنى مقداره عشرون جنيهاً شهرياً وبحد أقصى مقداره خمسة وثلاثون جنيهاً شهرياً، وتسري في شأن الزيادة الأحكام الآتية:

١ - تحسب على أساس معاش المؤمن عليه عن الأجر الأساسي.

٢ - تستحق بالإضافة للحدود القصوى للمعاشات بما لا يجاوز مجموع المعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسيين والمتغيرين.

٣ - ..... ٤

ويلغى نص المادة ١٦٥ من قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ المشار إليه، وكذا أحكام الزيادات المنصوص عليها بالقوانين أرقاماً ٦١ لسنة ١٩٨١ بزيادة المعاشات و.....

وحيث إن المصلحة الشخصية المباشرة - وهي شرط لقبول الدعوى الدستورية منوطاً أن يكون ثمة ارتباط بينها وبين المصلحة في الدعوى الموضوعية المطروحة على محكمة الموضوع - وكان المدعي يستهدف من نزاعة الموضوعي الحكم بأحقية في الزيادة التي تقررت للمعاشات التي تستحق اعتباراً من ١٩٩٢/٧/١ ومقدارها خمسة وثلاثون جنيهاً، وكان نص المادة السابعة من القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٢، فيما اشترطه لاستحقاق تلك الزيادة ألا يجاوز المعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسيين والمتغيرين، يحول دون إجابة المدعي إلى طلبه، فإن مصلحته الشخصية المباشرة تتحدد بالطعن على ماورد بالبند (٢) من الأحكام التي تسري في شأن الزيادة في المعاشات التي تستحق اعتباراً من ١٩٩٢/٧/١ والواردة بنص المادة الحادية عشرة من القانون رقم ١٠٧ لسنة ١٩٨٧ معدلة بالمادة السابعة من القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٢ والذي يشترط لاستحقاق تلك الزيادة ألا يجاوز مجموع المعاش الحد الأقصى لمجموع معاش الأجرين الأساسيين والمتغيرين، وبه وحده يتحدد نطاق الدعوى الدستورية الماثلة.

وحيث إن المدعي ينعي على النص الطعن - محدداً نطاقاً على النحو المتقدم - أنه يخالف أحكام المواد (٢٢ و ٣٤ و ٤٠) من الدستور، ذلك أنه يحرم فئة من رجال القضاء ممن تقاعدوا اعتباراً من ١٩٩٢/٧/١ من الزيادة في المعاشات التي تقررت بذات النص، في حين أن زملاءهم الذي تقاعدوا قبل هذا التاريخ منحوا هذه الزيادة نزولاً على حكم النص عينه قبل تعديله بالقانون رقم ١٠ لسنة ١٩٩٢، وهو ما يناقض مبدأ المساواة ويخل بالحماية التي أظّل بها الدستور حق الملكية والتي تمتد إلى الحقوق العينية والشخصية جميعها، فضلاً عن أن هذا النص صدر بالمخالفة لحكم المادة (١٧٣) من الدستور والتي تستلزم أخذ رأي المجلس الأعلى للهيئات القضائية فيه قبل صدوره باعتباره أنه ينظم شأناً من شئون الهيئات القضائية.

وحيث إن هذا النعي سديد في جوهره، ذلك أن الدستور وإن فوض السلطة التشريعية في تقرير قواعد منح المعاش، إلا أن من المثير - على ما جرى عليه قضاء هذه المحكمة أن الحق في المعاش إذا توافر أصل استحقاقه فإنه ينهض التزاماً على الجهة التي تقرر عليها مترتباً في ذمتها بقوة القانون. وإذا كان الدستور قد خطا خطوة زبعد في اتجاه دعم

التأمين الاجتماعي حين ناط بالدولة في مادته السابعة عشرة تقرير معاش يواجه به المواطنون بطالتهم أو عجزهم عن أو شيخوختهم، فذلك لأن مظلة التأمين الاجتماعي هي التي تكفل بمداها واقعاً أفضل يؤمن المواطن في غده، ويرعى موجبات التضامن الاجتماعي التي يقوم عليها على ماتقضى به المادة السابعة من الدستور.



كتاب دورى رقم ٩ لسنة ٢٠٠٧

بشأن

## الاسترشاد بقواعد تنظيم واستخدام وقت العمل الرسمى بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والصادر

بالقرار رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠٠٧

تم دراسة كل ما يتعلق بتنظيم واستخدام وقت العمل الرسمى من ناحية الحضور والانصراف والتواجد أثناء وقت العمل الرسمى والتكليف بالمأموريات والتصريح بالغياب والإجازات العارضة والاعتيادية والمرضية وأسلوب المتابعة والمساءلة.

برجاء التنبيه بالاسترشاد بهذه الضوابط عند إصدار سيادتكم بشأن قواعد تنظيم واستخدام وقت العمل الرسمى والتنبيه على الوحدات التابعة لسيادتكم بالالتزام بقراراتكم فى هذا الشأن.

## قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠٠٧

بشأن

## إصدار تنظيم واستخدام وقت العمل الرسمى بالجهاز

### المركزى للتنظيم والإدارة

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة،

بعد الاطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ بإنشاء الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بإصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة وتعديلاته، وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ٧٢ لسنة ١٩٨٦، وكتاب دورى الجهاز رقم ١٨ لسنة ١٩٨٦ بشأن تنظيم استخدام وقت العمل الرسمى وتحسين ظروف العمل للعاملين بوحدة الجهاز الإدارى للدولة.. وعلى كتاب دورى الجهاز رقم (١٧) لسنة ٢٠٠٦ بشأن النظام الواجب اتباعه عند حصول العاملين بوحدة الجهاز الإدارى للدولة على الإجازات المقررة قانوناً، والكتاب الدورى رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٦ بشأن ضوابط توحيد الإجازة الأسبوعية بيومى الجمعة والسبت وتحديد أيام وساعات العمل الأسبوعية بوحدة الجهاز الإدارى للدولة.

وعلى كتاب دورى الجهاز رقم ٨ لسنة ٢٠٠٧ بشأن ضوابط منح الشهادات الدالة على رصيد الإجازات.

**قرر:** المادة الأولى يعمل بالنظام المرافق فى شأن تنظيم واستخدام وقت العمل الرسمى داخل وحدات الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ويستخدم فى تنفيذه النماذج المرفقة.

**المادة الثانية** على الرؤساء المختصين مراعاة توزيع الأعمال على مرءوسيههم بشكل محدد وواضح وفقاً لخطة الإدارة المعتمدة مع تحديد التوقيت اللازم لإنجاز كل عمل من هذه الأعمال.

**المادة الثالثة** على كل إدارة مركزية وما فى حكمها موافاة الإدارة العامة لشئون الأفراد بموقف العاملين بها وبيان الغياب الشهرى وكذا بيان التأخيرات فى الأسبوع الأول من الشهر التالى على الأكثر وذلك بعد اعتماده من رئيس الإدارة المركزية المختص.

**المادة الرابعة** تقوم الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى بمتابعة تنفيذ النظام المرفق بتقارير شهرية عن مدى تنفيذ ما ورد به، ويعتبر عدم الالتزام بتنفيذ ما ورد بهذا النظام خروجاً على مقتضى الوظيفة ويعرض مرتكبه للمساءلة التأديبية..

**المادة الخامسة** على المختصين تنفيذ هذا القرار ويعمل به من تاريخ صدوره.

تحريراً فى ٢٠٠٧/٧/٥

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة  
د. صفوت النحاس

## قواعد تنظيم واستخدام وقت العمل الرسمى

### أولاً: الحضور والانصراف والتواجد أثناء وقت العمل،

١ - يخصص فى كل قطاع أو إدارة مركزية وما فى حكمها سجلات لإثبات حضور وانصراف العاملين وتكليفهم بمأموريات والترخيص لهم بالإجازات بأنواعها ويفرد سجل لشاغلى وظائف المجموعات النوعية التخصصية حتى الدرجة الأولى، وسجل ثان لوظائف كبير وسجل ثالث لشاغلى الوظائف المكتبية والحرفية وسجل رابع لوظائف الخدمات المعاونة كل على حدة كوسيلة لإثبات حضور وانصراف العاملين بها.

٢ - يكون رئيس الأمانة الفرعية فى كل إدارة مركزية وما فى حكمها مسئولاً بصفة مباشرة عن السجلات المشار إليها، وعليه أن يقدم إلى رئيس الإدارة المركزية أو من فى حكمه بياناً يومياً يتضمن حالات عدم التوقيع والتأخيرات فى الحضور، والتأخيرات فى السجلات بما تم اتخاذه فى هذه الحالات بناء على قرار الرئيس المختص.

٣ - يقوم رئيس الأمانة الفرعية بالتأشير فى السجلات بما يثبت الترخيص للعامل فى إجازة بمختلف أنواعها مع تحديد نوع الإجازة ومدتها وتاريخ بدايتها ونهايتها مع إبلاغ الأمانة العامة وكذلك الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى التى تقوم بإبلاغ مندوب البوابة بذلك.

٤ - على مسئول البوابة إمساك سجل يدون فيه حالات التأخير فى الحضور والانصراف قبل المواعيد دون تصريح معتمد وإبلاغ الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى بذلك.

### ثانياً: التكليف بمأموريات،

١ - يكون التكليف بمأموريات خارج مقر العمل بناء على ترخيص معتمد من مستوى مدير عام على الأقل وفقاً للنموذج المرفق وعلى العامل المكلف بمراقبة الحضور والانصراف التأشير بها فى السجلات بتحديد بدايتها ونهايتها وعلى المكلف بالمأمورية التقدم عند انتهاء المأمورية ببيان عن نتائج المأمورية التى قام بها وفقاً للنموذج المرفق.... فى حالة عدم التقدم بهذا البيان يكون على رئيس الإدارة المختص تكليف رئيس الأمانة الفرعية بتبليغ الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى بأسماء العاملين الذين يغادرون مقر العمل دون تقديم النموذج المشار إليه للمساءلة التأديبية.

٢ - إذا رخص للعامل بمغادرة مقر عمله أثناء مواعيد العمل الرسمية لتنفيذ مأمورية مكلف بها فعليه أن يسلم صورة من نموذج التكليف لرئيس الأمانة الفرعية التابع لها وصورة أخرى إلى مسئول البوابة لقيده فى سجل خاص لديه.

### ثالثاً: التصاريح بالغياب أثناء وقت العمل الرسمى،

١ - يكون منح التصاريح لأسباب يبيدها العامل وتقبلها الإدارة وبحيث لا يؤثر غياب العامل على انتظام العمل ومقتضيات إنجازه.

٢ - يكون اعتماد التصاريح من مديرى العموم على الأقل فى نطاق إشرافه بحيث لا تزيد مدة التصريح عن ثلاث ساعات فى المرة الواحدة، وتحسب كل (٦) ساعات غياب بموجب تاريخ معتمدة بواقع يوم واحد من الإجازة الاعتيادية المستحقة للعامل خلال نفس السنة ولا يجوز اعتماد طلب التصريح فى حالة استنفاد العامل إجازته السنوية.

٣ - يقدم طلب التصريح على النموذج المرفق من صورتين تحفظ إحداها فى ملف خاص بالأمانة الفرعية فى الإدارة المركزية المختصة وتسلم الصورة الثانية لمسئول البوابة الخارجية ويعتبر امتناع العامل عن تسليم صورة البوابة مخالفة إدارية.

٤ - على الأمانة الفرعية فى كل إدارة مركزية وما فى حكمها إمساك سجل خاص بالتصاريح يثبت فيه حالات التصاريح المعتمدة ومدتها وإبلاغ الإدارة المركزية لشئون الأمانة العامة (شئون العاملين) بالحالات التى تصل مدد التصاريح فيها ست ساعات لخصمها من الإجازات الاعتيادية.

٥ - يصرح للعاملة بساعة رضاعة (نصف ساعة فى الحضور ونصف ساعة فى الانصراف ووفقاً للأحكام والقواعد المنظمة).

٦ - على مسئول البوابة الخارجية إخطار الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى يومياً بصورة تصاريح الغياب.

### رابعاً: الإجازات العارضة،

يكون إقرار الإجازات العارضة بعد عودة العامل بالنسبة لدرجة مدير عام وكبير من رئيس الإدارة المركزية المختص، وبالنسبة لشاغلى وظائف الدرجة الأولى فما دونها من اختصاص مديرى العموم. فى حالة استنفاد العامل لإجازاته العارضة وفى حالات الضرورة



التي يقدرها رئيس الإدارة المركزية المختص بجواز الترخيص للعامل في هذه الحالة أن يتقدم في اليوم التالي بإجازة اعتيادية لا تزيد على ثلاثة أيام محددا الظروف الذي اضطرت له للغياب على النموذج المعد لذلك على أن تبلغ للإدارة العامة لشئون الأفراد (الإجازات) للتأشير بالدفتر بعد اعتمادها من رئيس الإدارة المركزية المختص.

وفي كل الأحوال لا يجوز أن تتخلل الإجازة العارضة يومى إجازة أو عطلة رسمية.

#### خامسا: الإجازات الاعتيادية:

تتخذ السنة الميلادية من أول يناير إلى آخر ديسمبر أساسا لحساب الإجازات التي تمنح للعامل ليستحق العامل إجازة اعتيادية سنوية بأجر كامل لا يدخل في حسابها أيام العطلات والأعياد والمناسبات فيما عدا العطلات الأسبوعية وذلك على النحو التالي:

١ - ١٥ يوما في السنة الأولى بعد مضي ستة أشهر من تاريخ استلامه العمل.

٢ - ٢١ يوما لمن أمضى سنة كاملة.

٣ - ٣٠ يوما لمن أمضى عشر سنوات في الخدمة.

٤ - ٤٥ يوما لمن تجاوز سنة الخمسين.

#### مع مراعاة القواعد الآتية:

##### (أ) بالنسبة للتثبيت:

١ - من تم تثبيتهم في ذات المجموعة أو مجموعة مماثلة ولم يوضعوا تحت الاختبار وحسبت لهم مدة خبرة عملية يستحقون إجازة اعتيادية في السنة الأولى (٢١ يوما).

٢ - من تم تثبيتهم في مجموعة مغايرة ووضعوا لهذا السبب تحت الاختبار تحسب له مدة الإجازة الاعتيادية في السنة الأولى بعد التثبيت (١٥ يوما).

(ب) بالنسبة للمتعاقدين على مكافأة شاملة على بند ٣/٢ أجور موسمين يستحقون الإجازات الآتية:

١ - (٢١) يوما مدفوعة الأجر إجازة اعتيادية منها ستة أيام إجازة عارضة.

٢ - ٢٠ يوما إجازة مرضية بدون أجر.

٣ - إجازة وضع لمدة أقصاها ٣ أشهر بدون أجر تستقطع من مدة العقد.

٤ - إجازة بدون أجر لمدة شهر لأداء فريضة الحج أو زيارة بيت المقدس لمرة واحدة أثناء مدة العلاقة العقدية.

##### (ج) إجراءات طلب الإجازة الاعتيادية:

— يقدم العامل طلب الإجازة الاعتيادية قبل القيام بها على الرئيس المباشر حسب درجته بعد التأشير عليها من شئون الأفراد (الإجازات) إبان رصيده يسمح بالحصول عليها مع تحديد بدايتها ونهايتها ثم يعرض طلب الإجازة على الرئيس المختص بالإدارة المركزية لاعتماده في وقت تقدره السلطة المختصة قبل القيام بالإجازة مع مراعاة أن يتأكد الرئيس المباشر من قيام طالب الإجازة الاعتيادية من توقيع الموظف الذي يحل محله في العمل خلال فترة الإجازة الاعتيادية حفاظا على استقرار العمل خلال هذه الفترة.

— عند الترخيص للعامل بإجازة اعتيادية عليه أن يحرر قبل قيامه بالإجازة إقرار قيام بالإجازة وهو آخر يوم للعمل الرسمي السابق لبداية الإجازة الاعتيادية المرخص له بها مبينا بدايتها ونهايتها وعنوانه أثناء الإجازة الاعتيادية وعند عودته يحرر العامل إقرارا بالعودة من الإجازة الاعتيادية وفي ذات اليوم يعرض على الرئيس المباشر حسب درجته للاعتماد. وعلى رئيس الأمانة تبليغ الإجازة الاعتيادية بعد عودة العامل إلى شئون الأفراد (إجازات) للتأشير في السجلات.

● في حالة طلب العامل الذي يطلب مد إجازته الاعتيادية أن يبلغ الرئيس المختص بالتصريح بالإجازة أو مدها بطلب كتابي قبل انتهاء إجازته بوقت كاف فإذا لم يصله رد بالموافقة وجب عليه العودة إلى العمل فإذا ما تخلف عن العودة إلى العمل بعد انتهاء مدة إجازته الاعتيادية تعين على الرئيس المباشر حسب درجته إبلاغ شئون الأفراد (الإجازات) بانقطاعه في اليوم الذي كان محددًا لعودته لاتخاذ الإجراءات القانونية المقررة في هذه الشأن.

● تقوم إدارات شئون العاملين بالوحدة (الإجازات) بالتيسير على العاملين ومعاونتهم في الحصول على إجازاتهم المقررة قانونا على النحو التالي:

(أ) يتعين على إدارات شئون العاملين فتح سجل خاص لتدوين

الإجازات الاعتيادية للأفراد في مختلف الدرجات المالية والمجموعات النوعية وذلك في أول يناير من كل عام وفقا للأسس القانونية لتحديد أيام الإجازة السنوية المستحقة إما من تاريخ بداية التعيين أو مدة الخدمة أو السن أو العمل بالمناطق النائية وبمراعاة تحديثه سنويا في توقيت محدد هو ١٢/٢١ من كل عام.

(ب) يجب على الوحدة الإدارية الاستجابة لطلب العامل الراغب في الحصول على إجازة اعتيادية من إجازته المقررة قانونا ووفقا لما هو محدد بنموذج طلب الإجازة من حيث عدد الأيام وتاريخ بدايتها ونهايتها سواء كانت مجمعة أو مجزأة أو لمدة متصلة أو منفصلة بحسب الأحوال ويتعين على العامل أن يحدد بدقة في طلب الإجازة عدد أيام الإجازة وتوقيت الحصول عليها والمدة الكلية للإجازة.

● وعلى إدارة شئون العاملين الالتزام بكل دقة عند استخراج الشهادات الدالة على رصيد الإجازات المتبقى لتكون مطابقة للحقيقة وتجد أصولا لها في ملف خدمة العامل وتحت المسؤولية التأديبية لمستخرج الشهادة والمعتمد لها فضلا عن المسؤولية المدنية.

يكون التصريح بإجازة اعتيادية من الرصيد على النحو التالي:

● يستحق العامل في الخمس سنوات السابقة على تاريخ بلوغه سن الإحالة إلى المعاش أو المدة الباقية على هذه السن أيهما أقرب ستين يوما من رصيد إجازاته المتبقية بالإضافة إلى الإجازات الاعتيادية المستحقة له.

● وفي جميع الأحوال لا يجوز منح العامل هذا الرصيد دفعة واحدة وإنما يستحقه على مدار السنة حسب حاجة العمل وما تقدره السلطة المختصة ويجوز للعامل بناء على طلبه الحصول على إجازة لمدة شهر كامل ويستحق في هذه الحالة نسبة الحوافز والجهود غير العادية عن هذه المدة وعلى الجهة الإدارية الاستجابة لهذا الطلب.

● يجب إعادة نظام لتنفيذ الالتزام بالمادة (٦٥) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة يضمن التصريح للعامل بالحصول على إجازة لمدة ستة أيام متصلة مع ضرورة متابعة هذا النظام بأسلوب يتسم بالجدية والدقة.

● يجب عند تحديث السجل بصفة دورية سنويا تحديد القدر المتبقى من إجازات العامل التي لم يحصل عليها عن كل سنة وترحل على السنة التالية لها، بحيث يظهر بوضوح الرصيد المتراكم للعامل من الإجازات عن السنوات السابقة في عمود مستقل بذلك.

● يجب تضمين ملف الخدمة الوظيفية للعامل والمحتفظ به بإدارة شئون العاملين صور طبق الأصل من طلبات الحصول على الإجازات المؤشر عليها بالموافقة أو عدم الموافقة ومبرراتها وتلتزم إدارة التفتيش المالي والإداري إجراء تفتيش دوري لملفات العاملين للتأكد من إيداع طلبات الحصول على الإجازات السنوية مع ضرورة مراجعة الموقف لتسهيل عملية حساب رصيد الإجازات المستحقة للعامل عند ترك الخدمة.

#### سادسا: الإجازات المرضية:

١ - إذا طرأ على العامل أثناء العمل حالة مرضية وجب عليه أن يبلغ رئيسه المباشر في الجهة التي يعمل بها لإحالاته في ذات اليوم عن طريق شئون الأفراد إلى الإدارة الطبية المختصة لتوقيع الكشف الطبي عليه وتقرير منحه الإجازة المرضية اللازمة.

٢ - إذا انقطع العامل عن عمله بسبب المرض وكان غير قادر على الانتقال لمقر الإدارة الطبية وجب عليه أن يبلغ رئيسه المباشر في الجهة التي يعمل بها خلال ٢٤ ساعة على الأكثر من انقطاعه مع بيان محل إقامته لإحالاته عن طريق شئون الأفراد في اليوم ذاته للجهة الطبية المختصة التي يقع محل إقامته. في دائرة اختصاصها وترسل صورة من كتاب الإحالة للعامل الذي عليه أن يتقدم للجهة الطبية المختصة خلال ثلاثة أيام من تاريخ انقطاعه عن العمل أو يخطر بها فوراً بأنه غير قادر على الانتقال إليها تمهيدا للنظر في منحه الإجازة المرضية اللازمة فإذا انقضت الإجازة دون أن يشفى وجب عليه أن يعيد الإبلاغ في اليوم التالي على الأكثر لانتهاج الإجازة لإعادة الكشف عليه ويتكرر الإبلاغ والكشف حتى يعود العامل إلى عمله.

٣ - إذا طلب العامل توقيع الكشف الطبي عليه في عنوان غير الثابت بملف خدمته وجب عليه ألا يغيره قبل إتمام الكشف الطبي عليه وإذا غيره لظروف اضطرارية قبل الكشف وجب عليه فور إعادة إبلاغ شئون الأفراد بالعنوان الجديد.

٤ - إذا لم يتم الكشف على العامل خلال مدة انقطاعه وأقر بذلك كتابة



العاملين المؤقتين بمكافآت شاملة في التدريب وفقا للضوابط السابقة.

وتفضلوا بقبول وافر تحياتي وخالص تقديري..

صدر في ٢٠٠٧/٧/٣١

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة  
د. صفوت النحاس

## كتاب دوري رقم (١١) لسنة ٢٠٠٧

### بشأن

### ضوابط صلاحية الإعلان

### عن شغل الوظائف القيادية

تلاحظ أن بعض وحدات الجهاز الإداري للدولة تطلب موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على الإعلان عن شغل الوظائف القيادية. ويتم الموافقة على الإعلان عن طريق الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بعد دراسة الاحتياجات الفعلية لشغل هذه الوظائف باعتبارها قمة الوظائف التي تحرك العمل التنفيذي بالجهاز الإداري للدولة إلا أن بعض الجهات تتراخى في نشر الإعلان لمدة طويلة مما يؤدي إلى تعطيل شغل هذه الوظائف.

وأنه ولئن كان القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ قد ورد النص بلاحته التنفيذية على أن تعلن كل جهة عن شغل الوظائف القيادية الخالية بها. وأن تقوم اللجنة الدائمة للوظائف القيادية بالوحدة بممارسة اختصاصها بالنظر في الترشيح والاختيار لهذه الوظائف وابتعائهم للتدريب وعلى أن تستقطب حقوق من لم يدركه الدور في التعيين بمضى سنة من تاريخ اعتماد قائمة الترشيح النهائية من السلطة المختصة بعد التدريب وأجات اللائحة أن يتم التعيين من هذه القائمة خلال الستة أشهر لانقضاء السنة.

إلا أن القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية لم يحدد مدة زمنية لصلاحية الإعلان بعد الموافقة الصادرة عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على الإعلان والجهاز وهو المختص بالموافقة على الإعلان فإن له وضع القواعد المنظمة لصلاحية الإعلان بهدف عدم تعطيل شغل الوظائف القيادية بعد الموافقة على الإعلان عنها.

وعلى هذا الأساس فإنه يتعين الالتزام بالضوابط والقواعد الآتية لصلاحية الإعلان توحيدا للمعاملة بين وحدات الجهاز الإداري للدولة وهي على النحو الآتي:

١ - تحدد مدة صلاحية الموافقة على الإعلان بحيث لا تتجاوز سنة من تاريخ موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

٢ - إذا كان شغل الوظيفة القيادية يتطلب موافقات سابقة على طلب شغلها فإنه يتعين قبل طلب الموافقة على الإعلان من الجهاز أخذ هذه الموافقات وأن تكون مصحوبة بطلب الموافقة على الإعلان.

٣ - بعد نشر الإعلان وانتهاء المدة المحددة للتقدم فيه تدعى اللجنة الدائمة للقيادات بكل وحدة للنظر في الترشيح والابحاث للتدريب وذلك خلال ستة أشهر من تاريخ نشر الإعلان.

٤ - يشترط في كل الأحوال أن يكون المتقدم لشغل الوظيفة القيادية مستوفيا لشروط شغل الوظيفة المعلن عنها وقت تقديم الطلب وحتى تاريخ نهاية المدة المحددة لقبول الطلبات وأن تظل هذه الصلاحية حتى تمام التعيين وأن تكون الوظيفة المطلوب شغلها ممولة وشاغرة حسب استمارة الموازنة.

برجاء التنبيه على كافة الوحدات التابعة لسيادتكم بالالتزام بما تقدم عن شغل الوظائف القيادية تحقيقا لأهداف شغل هذه الوظائف وعدم تعطيلها.

صدر في ٢٠٠٧/٧/٣١

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة  
د. صفوت النحاس

وجب على الجهة التابع لها عدم تسليمه العمل وإحالاته فوراً عن طريق شئون الأفراد للإدارة الطبية المختصة لتوقيع الكشف الطبي عليه.

٥ - يعود العامل إلى عمله بعد شفائه في اليوم التالي لانتهاج الإجازة المرضية الممنوحة له بمعرفة الجهة الطبية المختصة ويحرر إقرار العودة على النموذج المعد لذلك مبينا به تاريخ بداية ونهاية الإجازة المرضية واليوم الذي استأنف فيه العمل ويعرض في اليوم ذاته على الرئيس المباشر لاعتماد إيجالاته على شئون الأفراد (الإجازات).

٦ - في حالة عدم تقرير الجهة الطبية المختصة صراحة مرض العامل يتعين اتخاذ إجراءات إحالاته إلى التحقيق لتحديد مدى تمارضه في ضوء ما يقدمه من مستندات طبية فإذا ثبت تمارض العامل جوزيا أما إذا ثبت عدم تمارض العامل فتحسب مدة الانقطاع من رصيد إيجالاته الاعتيادية إذا سمح رصيده بذلك.

### سابعاً : أسلوب المتابعة والمساءلة

١ - المتابعة الداخلية: ويعهد بهذه المتابعة لوحدة المتابعة المنشأة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٦٢٥ لسنة ١٩٨٠.

٢ - المتابعة الخارجية: ويقوم بها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة فتتولى الرقابة المركزية لتقييم الأداء المتابعة بالنسبة لكافة الوحدات عدا ما تكلف به مديريات شئون العاملين بالنسبة لكافة الوحدات المتابعة (التنظيم والإدارة) بالمحافظات، وتتولى تلك المديريات المتابعة بالنسبة لوحدات الخدمات التي نقلت للمحافظات وتقوم الإدارة المركزية لتقييم الأداء بالجهاز وكذلك مديريات التنظيم والإدارة بتقديم تقارير نتائج المتابعة من واقع التطبيق العملي وعرضه على السيد الدكتور رئيس الجهاز وإرسال صورة منه إلى الجهة التي تمت بها على أن تتضمن هذه التقارير اقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترض العمل والتنفيذ.

٣ - المساءلة التأديبية: تراعى السلطة المختصة لدى وضعها للائحة الجزاءات طبقاً للمادة ٨١ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ تضمين هذه اللائحة المخالفات المتصلة بمواعيد الحضور والانصراف واستخدام وقت العمل الرسمي والجزاءات المقررة على ارتكاب العامل لأي مخالفة منها وتشديد الجزاء في حالة عودة العامل إلى تكرار ذات المخالفة خلال السنة مع إعلان ذلك على العاملين بالطرق المتبعة لذلك.

## كتاب دوري رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٧

### بشأن

### تدريب المتعاقدين بمكافآت شاملة

### بالجهاز الإداري للدولة ووحدات الإدارة المحلية

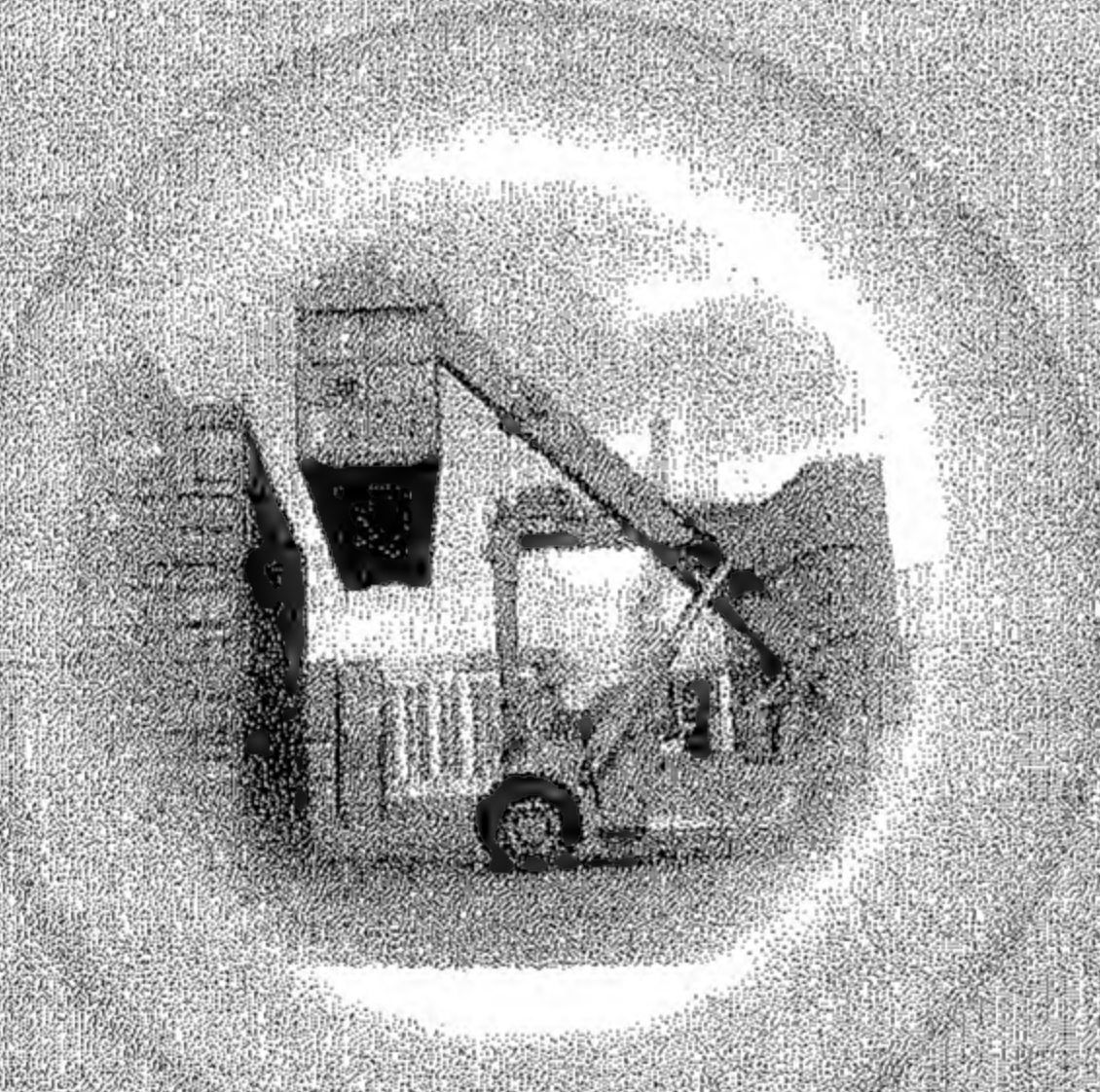
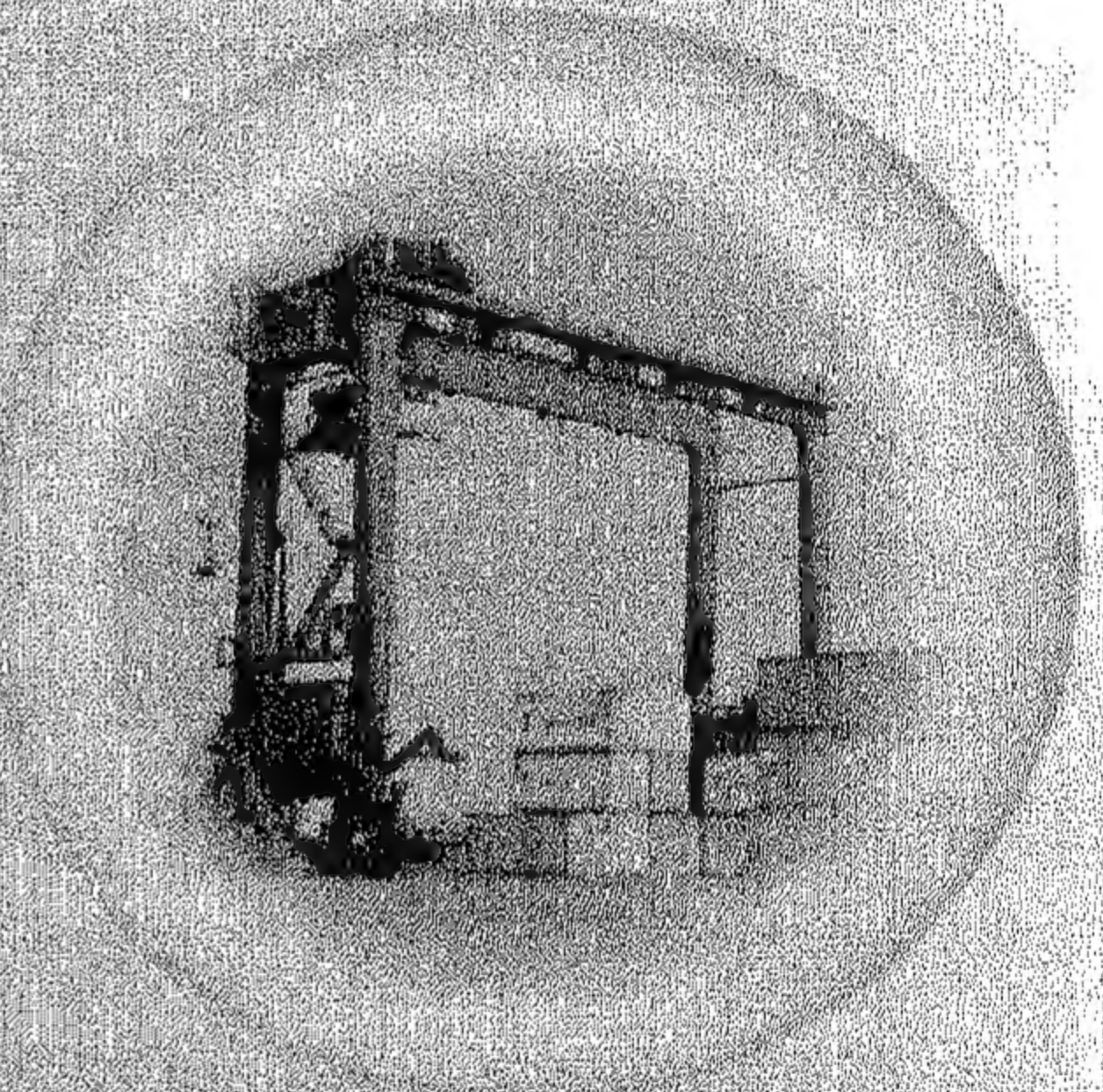
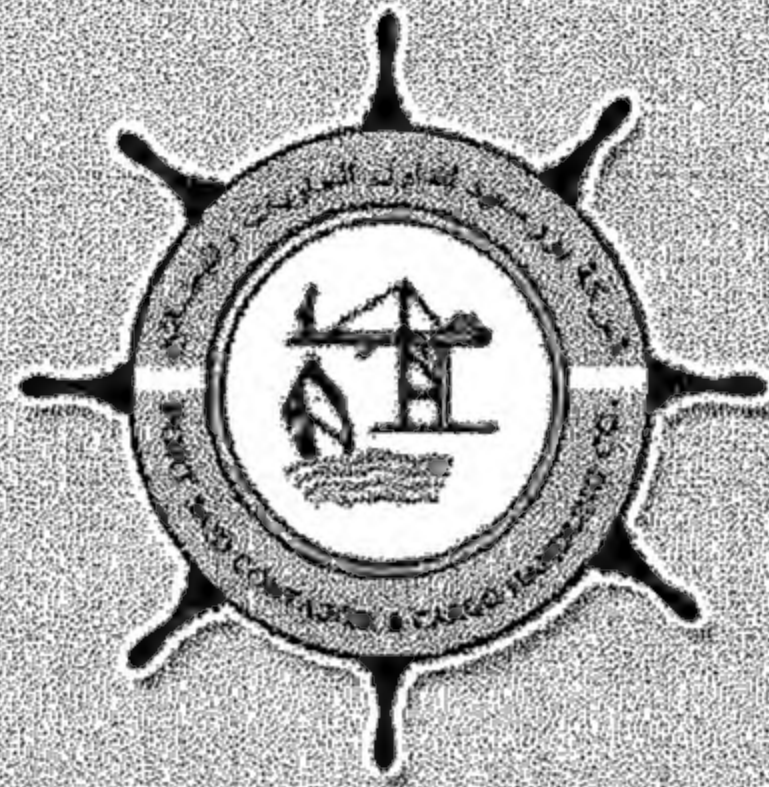
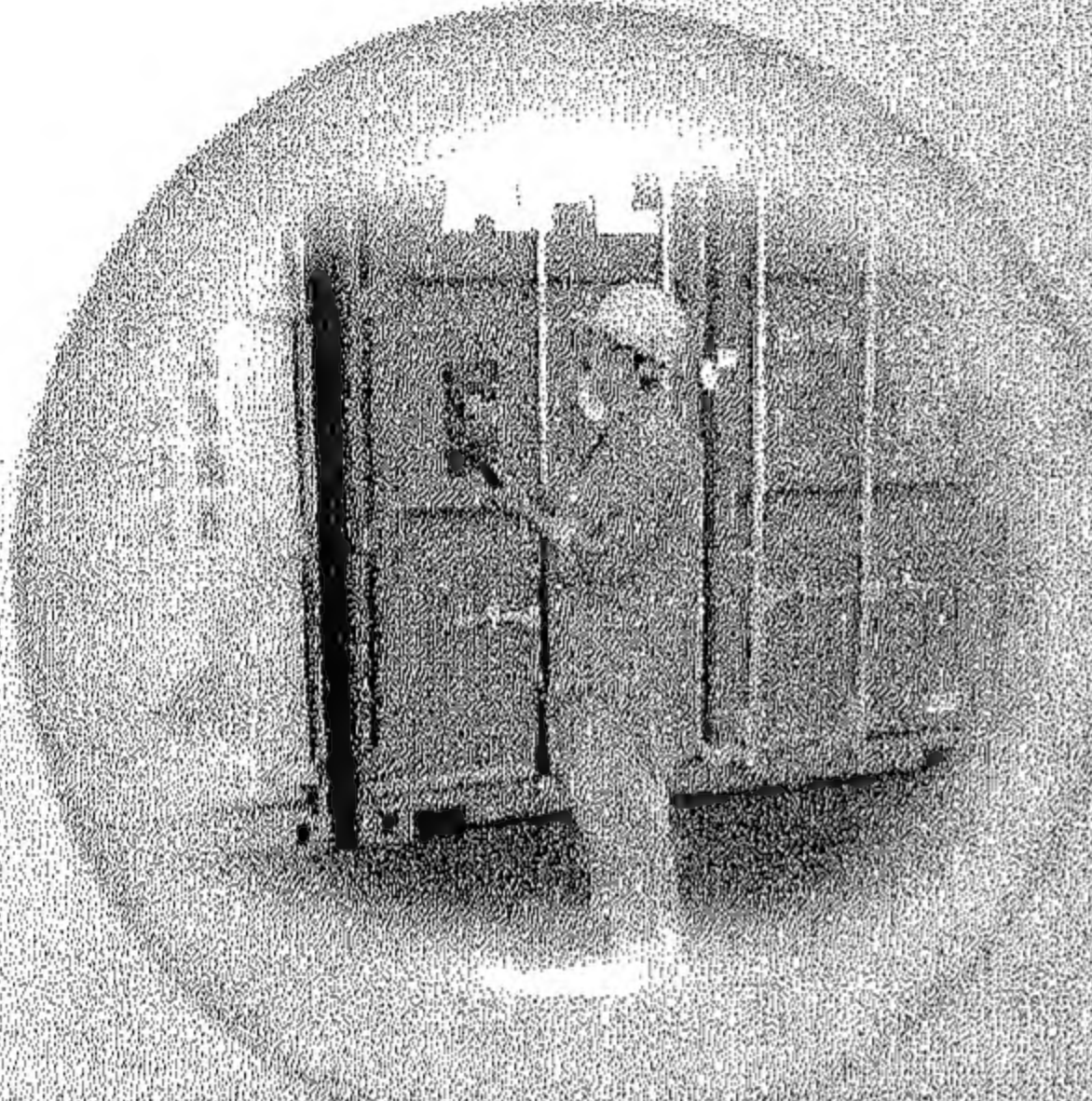
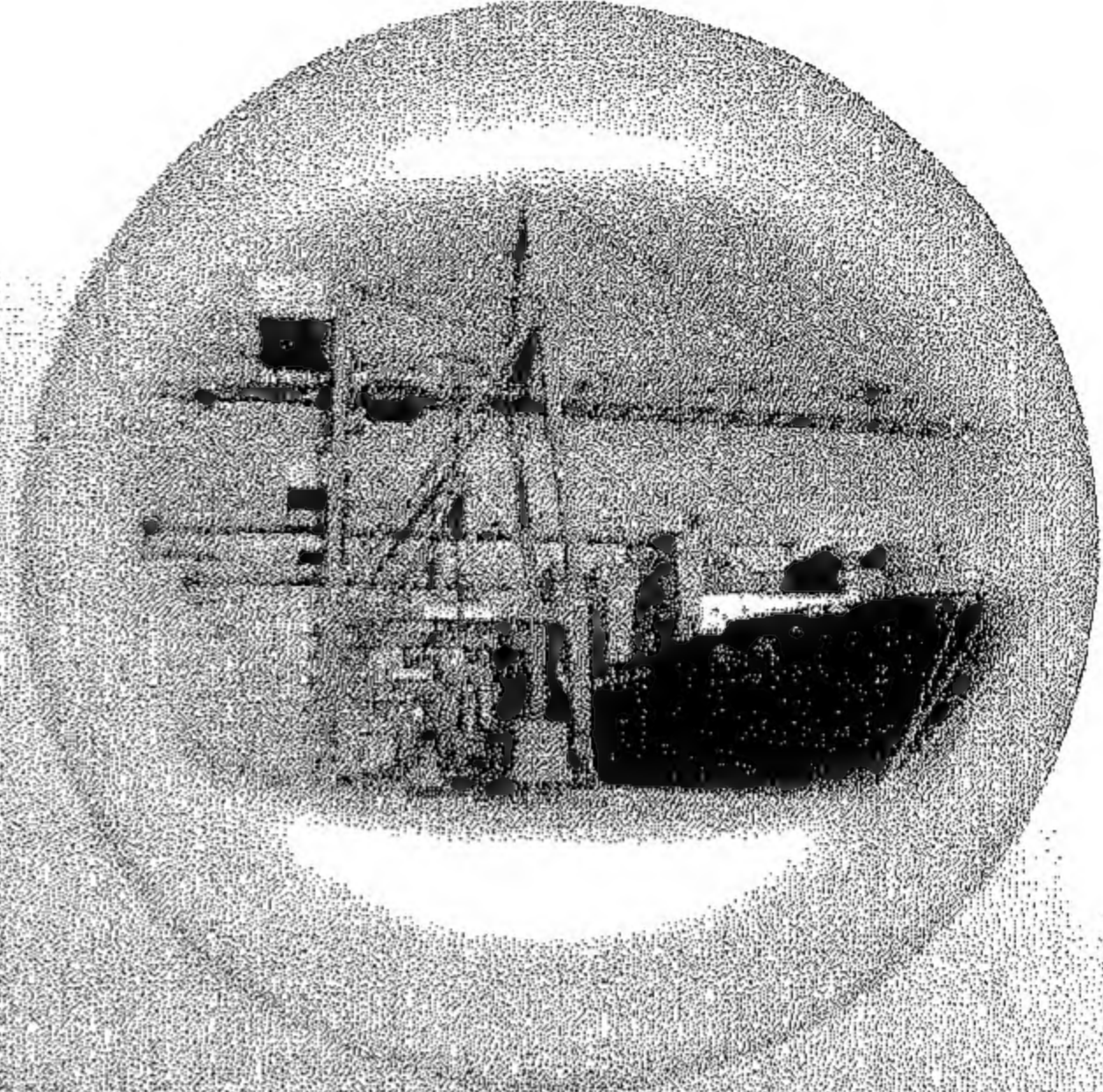
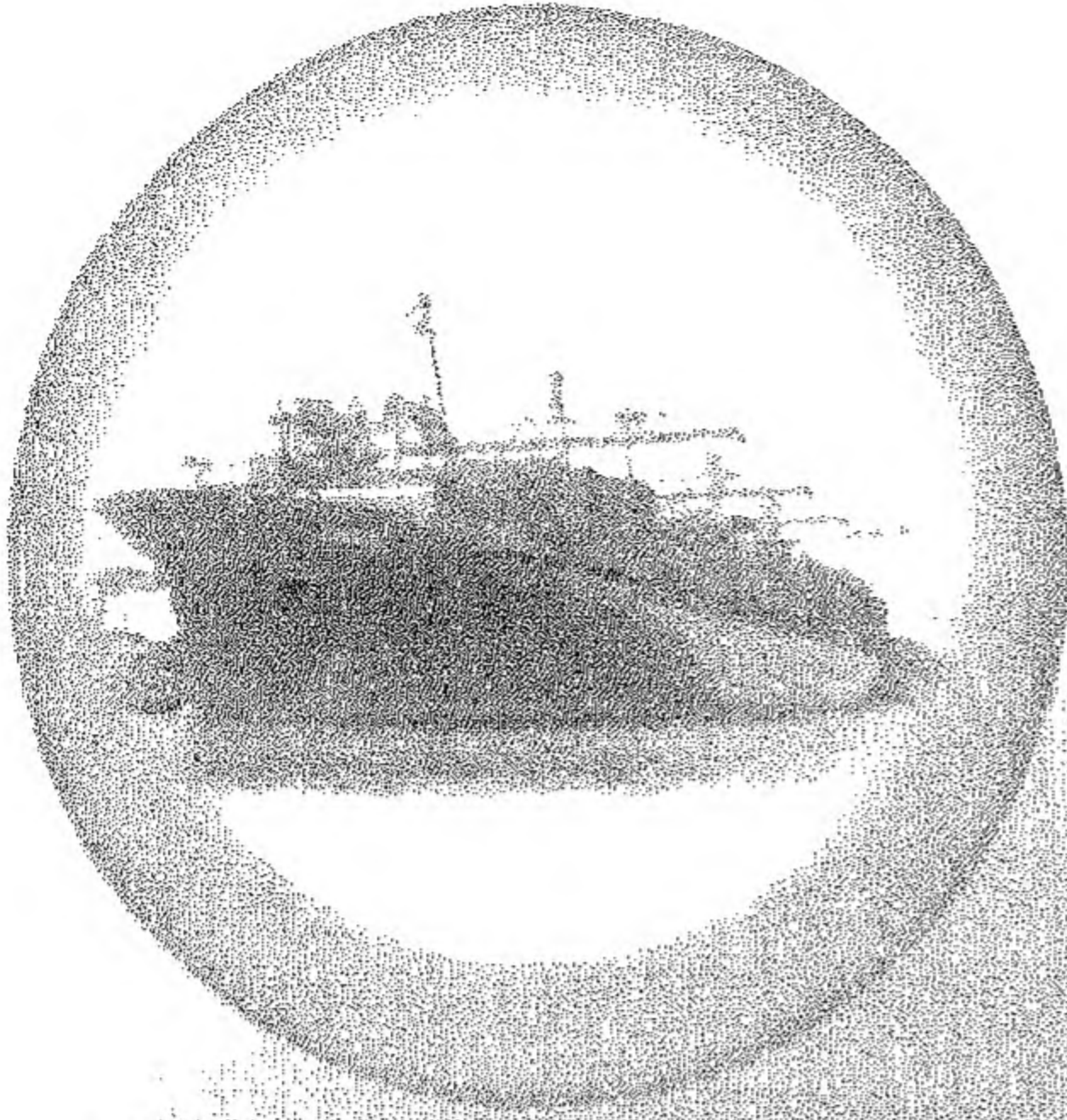
يعتبر التدريب أحد محاور التنمية الإدارية واستثمار للطاقات البشرية، وذلك بتنمية الكوادر العلمية والفنية والإدارية لاستيعاب التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصالات والعلوم الإدارية الحديثة ولذا فإن التركيز على تدريب تلك الكوادر يعتبر أهم عنصر لتحقيق التقدم.

ونظراً لورود العديد من الاستفسارات من وحدات الجهاز الإداري للدولة حول إمكانية تدريب العاملين المتعاقدين بمكافآت شاملة بوحدات الجهاز الإداري للدولة ووحدات الإدارة المحلية.

وباعتبار أن التدريب يساهم في رفع كفاءة العاملين الدائمين والمؤقتين والمتعاملين مع طالبي الخدمة من المستثمرين والمواطنين فإنه ولئن كان الأهل هو تدريب العاملين الدائمين بوحدات الجهاز الإداري للدولة إلا إن هذا التدريب من الممكن أن يمتد ليشمل العاملين المؤقتين الذين يشاركون في تنفيذ خطة عمل الوحدات الإدارية وتحقيق أهدافها وأن يكون ذلك بإتاحة الفرصة لهذه العمالة المؤقتة للاشتراك في البرامج التدريبية التي تنفذها الوحدة لتدريب العاملين بها وذلك في حدود نسبة من الإعتمادات التدريبية المتاحة بموازنة الوحدة لتدريب العاملين بها.

برجاء التنبيه على الوحدات التابعة لسيادتكم بمراعاة اشتراك





## شركة بورسعيد للداول الحاويات والبضائع

### نشاط تداول البضائع

### النشاطات الخدمية

### نشاط تداول الحاويات

يتم بالشركة تداول جميع أنواع البضاعة العامة والحبوب الصب.

- يقع على مساحة ٢٥٠.٠٠٠ م٢ بمدينة العشر من رمضان .

- ساحة الحاويات ٤٣٥٠٠٠ م٢

- الطاقة السنوية المخططة ٨٠.٠٠٠ حاوية مكفئة.

- الطاقة التخزينية للبضائع الصب ٥٠.٠٠٠ طن .

- طاقة المحطة ٦٠٠ حاوية مكافئة بضائع

- المعدات : ٧ ونش رصيف عملاق .

- معدل التداول ٨٠.٠٠٠ طن / يوميا .

- عامة / سيارات .

٢ ونش رصيف متحرك .

- مساحة المخزن المشترك ٢٢٠.٠٠٠ م٢ .

٣ ونش ساحة عملاق (RTG) .

٤ ونش ساحة (R.S) .

٥ جرار موانئ بالمقطورة .

تقطع شوارع مصطفى كامل وعزمي ميسر هيئة ميناء الدور السادس

ت ٧٧٢٧١٥١ - ٠٦٢٢٣٥٨٩٤ فاكس ٠٦٢٣٢٢٠٤١٩

WEB: www.psocho.com E-MAIL: info@psocho.com



# قرضك بضمان شخصك



## بدون تلّ مستندات

- مهما كانت مهنتك موظف حكومي أو قطاع خاص
- يمكنك الاستفادة من القرض.
- تحصل على فيزا بنك الإسكندرية.
- حد ائتمان بالسحب على المكشوف موافق عليه مسبقاً.
- أبسط إجراءات وأقل مستندات.
- أعلى قيمة للقرض تصل إلى ٥٠٠ ألف جنيه لأول مرة.
- أطول فترة للسداد تصل إلى ٨٤ شهر.
- تأمين كامل ضد العجز أو الوفاة.


• جميع الموافقات خاضعة لشروط وأحكام بنك الإسكندرية.  
• للبنك الحق في رفض أي طلب بدون إبداء أسباب.

لمزيد من المعلومات إتصل على ١٩٠٣٣

القرض الفريد

**BA**  
بنك الإسكندرية  
BANK OF ALEXANDRIA  
الاختلاف.. نخدمك باحتراف

www.alexbank.com

Bank of Alexandria, a bank of  
INTESA  SANPAOLO